ALFAMA CURSOS

alfamacursos.com.br

Alfama Cursos

Antônio Garcez
Fábio Garcez
Diretores Geral

Antônio Álvaro de Carvalho
Diretor Acadêmico

MATERIAL DIDÁTICO

Produção Técnica e Acadêmica

Marcela Menezes Flores
Coordenadora Geral

Patrícia Queiroz de Meneses
Coordenadora Pedagógica

José Alves Correia Neto
Renata Jacomo Viana
Autoria

Gabriella Caroline Teles Silva
Sabina Regina Conceição Santos
Revisão Textual

Rafael Rezende de Farias
Editoração

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.
É proibida a reprodução total ou parcial, por quaisquer meios, sem autorização prévia, por escrito, da ALFAMA CURSOS.

alfamacursos.com.br

Organização de Empresas

Apresentação do Curso

Todo profissional precisa conhecer o terreno em que está pisando e, para isso é essencial o conhecimento da organização em que trabalha, não apenas da parte técnica (partes inerentes ao seu conhecimento de "como saber fazer"), mas também se faz necessário ter o conhecimento teórico daquilo que o cerca.

Aqui venho convidá-lo a adquirir novos conhecimentos acerca da organização empresarial, empreendedorismo e outros temas que com certeza vão agregar ao seu conhecimento.

Apresentação do Professor

RICARDO ADRIÃO é professor com formação em Recursos Humanos. Desenvolve atividade profissional na área de Comunicação Corporativa em uma grande rede de varejo. Já lecionou em outros cursos técnicos as disciplinas Qualidade no Trabalho, Comunicação Empresarial, Liderança, Setor de Pessoal e outros. Ministra palestras motivacionais para alunos de diversos cursos e, jovens que irão prestar vestibular. Está na área da Educação há mais de dez anos, e na Educação a Distância já lecionou na Alfama o curso de Chefia e Liderança.

Componente Curricular

EMENTA

Empreendedorismo; Produção e Controle; A Organização dos Pontos Críticos da Empresa; A Organização da Produção; Interagindo Organização Industrial e Administrativa; O Custo; O Relatório Mensal; Processo de Motivação, Treinamentos e Incentivos; Planejando a Expansão; A Produtividade na Empresa; Controle de Qualidade na Empresa; Noções de contabilidade.

COMPETÊNCIAS

- Compreender os processos de negócios.
- Demonstrar capacidade empreendedora.
- Reconhecer ideias novas e criativas com possibilidades potenciais para geração de recursos e bens, buscando adequá-las à realidade socioeconômica da conjuntura.
- Coletar e analisar dados conjunturais de mercado, garantindo a realimentação do processo de gestão do mesmo, alinhando e reconfigurando decisões que resultem por otimizar recursos e melhorar os índices de custo-benefício e de retorno financeiro desses planos.
- Interpretar dados conjunturais de mercado, aplicando os resultados dessa reflexão a planos de negócios sob sua responsabilidade.
- Sensibilizar e convencer a equipe de trabalho, a assumir o negócio planejado como se o tivessem idealizado, garantindo o reconhecimento daqueles que somam para o sucesso do mesmo.

HABILIDADES

- Avaliar o negócio de forma sistêmica, identificando os fatores que somam para o sucesso, procurando fortalecê-lo.
- Dinamizar o processo de gestão de negócio, agregando novas estratégias e avaliando resultados alcançados.
- Criar novos processos de controle e administração do negocio, buscando alinhá-lo ao sonho de empreendimento modelo e rentável.
- Analisar os fatores que impedem o sucesso, buscando minimizá-los e se possível eliminá-los, aliciando toda e qualquer ajuda e suporte que possa somar para o alcance do sucesso do empreendimento.

PÚBLICO-ALVO

Alunos oriundos do Ensino Médio e universitários que queiram complementar sua formação profissional.

Índice

1 - EMPREENDEDORISMO 9
1.1 – O PERFIL DO EMPREENDEDOR 9
1.2 – DECISÕES 10
1.3 – CARACTERÍSTICAS 11
1.3.1 - ABRIR A PRIMEIRA EMPRESA É COMO GANHAR ASAS! 11
1.3.2 - AS COISAS PODEM FICAR MELHORES. 12
1.3.3 - A ARTE DE VER MAIS LONGE E EVOLUIR COM ERROS. 12
1.3.4 - EMPREENDEDORES ADORAM NÃO COMO RESPOSTA. 12
1.4 - GLOSSÁRIO 12
1.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 13
2 - PRODUÇÃO E CONTROLE 14
2.1 – INTRODUÇÃO 14
2.2 – ENTRADA – TRANSFORMAÇÃO – SAÍDA 15
2.3 – PROTEÇÃO DA PRODUÇÃO 15
2.4 – TIPOS DE OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO 16
2.5 – CONTROLE DA PRODUÇÃO 16
2.6 - GLOSSÁRIO 17
2.7 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 18
3 - A ORGANIZAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS DA EMPRESA 19
3.1 – PONTOS CRÍTICOS NAS EMPRESAS 19
3.2 – COMO LIDAR COM OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES 19
3.3 – ALINHAMENTO DOS NEGÓCIOS 20
3.4 - GLOSSÁRIO 20
3.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 21
4 - ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO 22
4.1 – O QUE É PRODUÇÃO? 22
4.2 – PRODUÇÃO ORIENTADA POR PROCESSOS 22
4.3 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 23
4.4 - GLOSSÁRIO 24
4.5 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS 25
5 - INTERAÇÃO INDUSTRIAL E ADMINISTRATIVA 26
5.1 – O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA? 26
5.2 – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO 27
5.3 – GLOSSÁRIO 27
5.4 EXERCÍCIOS PROPOSTOS 28
6 - CUSTO E RELATÓRIO MENSAL 29
6.1 – INTRODUÇÃO 29
6.2.1 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS COMUNS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS ... 29
6.2.2 – VOLUME DE PRODUÇÃO PARA CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO 29
6.2.3 – TRIBUTAÇÃO 30
6.2.4 – TRATAMENTO DOS CUSTOS VARIÁVEIS NÃO PADRONIZADOS 30
6.2.5 – INCLUSÃO DE TODOS OS CUSTOS DE OPORTUNIDADE 30
6.3 – OBTENDO BONS RELATÓRIOS 30
6.4 - GLOSSÁRIO 31
6.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 32
7 - PROCESSO DE MOTIVAÇÃO, TREINAMENTO E INCENTIVOS 33
7.1 – O QUE É MOTIVAÇÃO? 33
7.2 – TREINAMENTO 34
7.3 – INVESTIR NA QUALIDADE DE VIDA DO FUNCIONÁRIO AUMENTA A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA 35
7.4 – OS BENEFÍCIOS DA MOTIVAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA 36
7.5 - GLOSSÁRIO 37
7.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 38
8 - PLANEJANDO A EXPANSÃO 39
8.1 – PLANEJANDO O CRESCIMENTO 39

8.2 – PROMOVENDO A EXPANSÃO DO NEGÓCIO 39
8.3 - GLOSSÁRIO 40
8.4 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 41
9 - A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA 42
9.1 – PRODUTIVIDADE 42
9. 2 – CONSEGUINDO MELHOR PRODUTIVIDADE 42
9.3 – ESTRATÉGIA DA QUALIDADE / ESTRATÉGIA DA PRODUTIVIDADE 43
9.4 – SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA PELA PRODUTIVIDADE 43
9.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 44
9.5 - GLOSSÁRIO 45
10 - CONTROLE DE QUALIDADE NA EMPRESA 46
10.1 – GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL 46
10.2 – OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA QUALIDADE TOTAL 47
10.3 – A FILOSOFIA DA QUALIDADE TOTAL 47
10.3.1 – A FILOSOFIA TQC 47
10.3.2 – ORIENTAÇÃO PELO CLIENTE 47
10.3.3 – QUALIDADE EM PRIMEIRO LUGAR 47
10.3.4 – AÇÃO ORIENTADA POR PRIORIDADES 48
10.3.5 – AÇÃO ORIENTADA POR FATOS E DADOS 48
10.3.6 – CONTROLE DE PROCESSOS 48
10.3.7 – PRÓXIMO PROCESSO É O SEU CLIENTE 49
10.3.8 – COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO 49
10.4 - GLOSSÁRIO 50
10.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 51
11 - NOÇÕES DE CONTABILIDADE 52
11.1 - CONCEITOS 52
11.2 - CONDIÇÕES 52
11.3 – O REGIME DE COMPETÊNCIA CONTÁBIL 53
11.4 - GLOSSÁRIO 53
11.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 54
12 - NOÇÕES DE ARQUIVAMENTO 55
12. 1 – CONCEITOS 55
12.1.1 – O QUE É ARQUIVO? 55
12.1.2 – TIPOS DE ARQUIVOS 55
12.1.3 – NATUREZA DOS DOCUMENTOS 55
12.1.4 – IDADE DOS ARQUIVOS..... 56
12.2 – ROTEIRO PARA SE ORGANIZAR ARQUIVOS CORRENTES E INTERMEDIÁRIOS . 56
12.2.1 – ESTRUTURA BÁSICA NECESSÁRIA 57
12.2.2 – RECURSOS HUMANOS 57
12.2.3 - INSTALAÇÕES 57
12.2.4 – RECURSOS MATERIAIS 57
12.3 - GLOSSÁRIO 58
12.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS 59
RESPOSTAS DOS EXERCÍCIOS PROPOSTOS 60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 64

1 - EMPREENDEDORISMO

O objetivo deste capítulo é falar sobre a necessidade de que o profissinal compreenda o sentido do empreendedorismo para assim compreender como nascem as empresas.

1.1 – O PERFIL DO EMPREENDEDOR

Empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que constrói tudo a duras custas, criando o que ainda não existia.

Os estudos na área do empreendedorismo mostram que as características do empreeendedor ou do espírito empreendedor, da indústria ou da instituição, não é um traço de personalidade. Para Meredith, Nelson e Nech (apud UFSC/LED 2000 p. 51):

> Empreendedores são pessoas que têm a habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios; prover recursos necessários para pô-los em vantagens; e iniciar ação apropriada para assegurar o sucesso. São orientadas para a ação, altamente motivados; assumem riscos para atingirem seus objetivos.

Hoje, fala-se do "Capital Intelectual" que nada mais é do que: conhecimento, experiência, especialização. Ferramentas ou estratégias utilizadas para se ter sucesso e ser competitivo. A mão de obra passa a ser cabeça de obra. É o conhecimento e a capacidade gerando novas ideias. O foco está nas pessoas. Assim, o perfil do profissional de sucesso que lidera suas concepções e suas atitudes está em pessoas que conseguem harmonizar esforços individuais ou coletivos e que criam algo novo e criativo.

Segundo Leite (2000), nas qualidades pessoais de um empreendedor, entre muitas, destacam-se:

a) iniciativa;
b) visão;
c) coragem;
d) firmeza;
e) decisão;
f) atitude de respeito humano;
g) capacidade de organização e direção.

Traçar metas, atualizar conhecimentos, ser inteligente do ponto de vista emocional, conhecer teorias de administração, de qualidade e gestão são mudanças decorrentes da globalização e da revolução da informação. O empreendedor deve focalizar o aprendizado nos quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, e com isso, ser capaz de tomar a decisão certa frente à concorrência existente. Novas habilidades vêm sendo exigidas dos profissionais para poderem enfrentar a globalização com responsabilidade, competência e autonomia.

Buscam-se profissionais que desenvolveram novas habilidades e competências, com coragem de arriscar-se e de aceitar novos valores, descobrindo e transpondo seus limites. O futuro é cheio de incertezas, por isso, é preciso refletir sobre: habilidades pessoais e

profissionais; criatividade; memória; comunicação; como enfrentar este século. Diferenciar-se dos demais, revalidar seu diploma pessoal e profissional, rever convicções, incorporar outros princípios, mudar paradigmas, sobrepor ideias antigas às novas verdades, este é o perfil do profissional que, trocando informações, dados e conhecimentos, poderá fazer parte do cenário das organizações que aprendem das organizações do futuro. São mudanças socioculturais e tecnológicas que fazem repensar hábitos e atitudes frente às novas exigências do mercado.

Conquista-se a autonomia profissional quando se é perseverante, determinado, aprendiz, flexível e quando se tem:

- Positividade.
- Organização.
- Criatividade.
- Inovação.
- Foco.

Essas qualidades ajudam a vencer a competitividade dos tempos modernos. Pela experiência pode-se afirmar que a maioria das pessoas, se estimuladas, podem desenvolver habilidades empreendedoras. Ouve-se e fala-se que o empreendedor precisa ter visão. Visão pessoal. Uma visão que vem de dentro. A maioria das pessoas tem pouca noção da verdadeira visão, dos níveis de significado. Metas e objetivos não são visão. Ser visionário é imaginar cenários futuros, utilizando-se de imagens mentais. Ter visão é perceber possibilidades dentro do que parece ser impossível. É ser alguém que anda, caminha ou viaja para inspirar pensamentos inovadores.

Esse enfoque se volta à disposição de assumir riscos e nem todas as pessoas têm esta mesma disposição. Não foi feito para ser empreendedor quem precisa de uma vida regrada, horários certos, salário garantido no fim do mês. O empreendedor assume riscos e seu sucesso está na "capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles" (Degen, 1989, p.11). Gerber (2004) apresenta algumas diferenças dos três personagens que correspondem a papéis organizacionais, quais sejam:

a) O Empreendedor, que transforma a situação mais trivial em uma oportunidade excepcional, é visionário, sonhador; o fogo que alimenta o futuro; vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente; nos negócios é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar nos novos mercados.

b) O Administrador, que é pragmático, vive no passado, almeja ordem, cria esquemas extremamente organizados para tudo.

c) O Técnico, que é o executor, adora consertar coisas, vive no presente, fica satisfeito no controle do fluxo de trabalho e é um individualista determinado.

É importante destacar no pensamento de Gerber (2004) o fato dos três personagens estarem em eterno conflito, sendo que ao menor descuido o técnico toma conta, matando o visionário, o sonhador, o personagem criativo que está sempre lidando com o desconhecido. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, sendo necessário aprender a administrá-los, pois eles são um dos fatores mais importantes que inibem o surgimento de novos empreendedores. Um outro fator inibidor é o "capital social" que são valores e ideias que sublimemente nos foram incutidos por nossos pais, professores, amigos e outros que influenciaram na nossa formação intelectual e que, inconscientemente, orientam nossas vidas.

1.2 – DECISÕES

Decisões tomadas no cotidiano são inúmeras. Os processos de decisão nem sempre são simples, objetivos e eficientes como deveriam ser, pois se a intuição está de um lado; a

análise racional está do outro.

Descrevem-se aqui os oito estilos de decisão, relatados por Cohen (2001):

- **Intuitivo:** tenta projetar o futuro, com perspectiva ao médio e do longo prazo, imaginando o impacto dessa ação.
- **O planejador:** situa-se onde está e para onde se deseja ir, com planejamento e tendo um processo de acompanhamento, adequando à realidade sempre que for necessário.
- **O perspicaz:** diz que além da percepção é necessário conhecimento.
- **O objetivo:** sabe qual o problema a ser resolvido.
- **O cobrador:** tem certeza das informações, vê a importância de medir e corrigir quando o resultado não foi o decidido.
- **A mão na massa:** envolve-se pessoal e diretamente, acredita em grupos para estudos multidisciplinares.
- **O meticuloso:** junta opiniões de amigos, especialistas, funcionários, tentando se convencer da solução a encontrar.
- **O estrategista:** decide cumprir sua estratégia de crescimento, tendo percepção do que resolver. Diagnostica o problema para encontrar a solução e sua resolução com eficácia.

A decisão é de cada um. Interagir, refletir, deixar a cada um o momento de uma descoberta e desenvolvendo habilidades específicas para o sucesso da sua escolha é de responsabilidade única e exclusiva. As características comuns que se encontram no empreendedor que fez uma escolha, tanto nas universidades como na sociedade, são difíceis para listar com precisão, porém diferentes autores chegaram a algumas conclusões. Elas dizem respeito às necessidades, conhecimento, habilidades e valores.

As necessidades que se referem a conhecimentos, Lezana (1995, p.78) assim elenca:

- aspectos técnicos relacionados a negócios;
- experiência na área comercial;
- escolaridade;
- formação complementar;
- experiência em organizações;
- vivência com situações novas.

As necessidades que se referem aos valores, Empinotti (1994), argumenta que são os existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos. É preciso, no entanto, ser registrado que, no contexto empresarial, essas características podem se desenvolver e atuar de forma positiva ou negativa. É a personalidade do empreendedor que fará o impacto decisivo para o sucesso.

1.3 – CARACTERÍSTICAS

Uma pessoa empreendedora precisa ter características diferenciadas como originalidade, ter flexibilidade e facilidade nas negociações, tolerar erros, ter iniciativa, ser otimista, ter autoconfiança e ter intuição e ser visionário para negócios futuros. Um empreendedor é um administrador, necessita ter conhecimentos administrativos, ter uma política para a empresa, ter diligência, prudência e comprometimento.

1.3.1 - ABRIR A PRIMEIRA EMPRESA É COMO GANHAR ASAS!

Ser empreendedor é voar, quando uma pessoa se lança ao desafio de criar um negócio próprio ela está literalmente ganhando asas. A metáfora de voar pela primeira vez e abrir a primeira empresa foi descrita no livro "O Voo do Camaleão" e ilustra os desafios pelos quais irão passar os empreendedores, bem como suas recompensas pelos riscos assumidos.

1.3.2 - AS COISAS PODEM FICAR MELHORES.

Um empreendedor deve acreditar que o modelo atual pode ser melhorado. Ele compreende que não será nada fácil traduzir esta frase em resultados e por isso, é a primeira pessoa a aceitar o desafio de mudar. É a primeira pessoa a se responsabilizar caso algo falhe em toda a trajetória do empreendimento. Empreendedores gostam de mudanças.

1.3.3 - A ARTE DE VER MAIS LONGE E EVOLUIR COM ERROS.

Através de mudanças, se obtém experiências e estas, traduz-se em ciência, que por sua vez é utilizada para fins evolutivos. Logo não parece ser apenas um golpe de sorte, quando observamos elevado know-how de empreendedores em ambientes de negócios.

Quando há evolução, há melhora. Definitivamente, empreendedores são pessoas que não apreciam situações de normalidade ou mediocridade.

Empreendedores são antes de tudo, pessoas que tem a capacidade de enxergar o invisível. A isso, aplica-se a máxima: empreendedores possuem visão.

1.3.4 - EMPREENDEDORES ADORAM NÃO COMO RESPOSTA.

Inovações em corporações e corporações com inovações surgem em sua maioria das vezes, em momentos de necessidade. Momentos de necessidade demandam grandes soluções, que por sua vez, demandam grandes idealizadores. Para qualquer solução necessária, exigi-se riscos e tentativas. Riscos e tentativas costumam estar presentes em ambientes dinâmicos e hostis. Em resumo, alguém precisa ter "estrutura" profissional e emocional para ir em direção contrária do fluxo praticado. Em primeira estância e, em 99% das vezes, o primeiro feedback solicitado trará péssimos incentivos. "Não, isto não vai dar certo". Empreendedores adoram não como resposta, eles seguem adiante exaurindo possibilidades e visionando o por vir.

Fica a dica

O empreendedor tem um novo olhar sobre o mundo à medida que presencia a evolução. Valoriza suas experiências, valoriza seu valor, tomando decisões e decisões acertadas. Abre novas trilhas, explora novos conhecimentos, definem objetivos e dá o primeiro passo.

1.4 - GLOSSÁRIO

Positividade - É a disposição para encarar as coisas pelo seu lado positivo e esperar sempre por um desfecho favorável, mesmo em situações muito difíceis.
Foco - O termo diz respeito a um fim que se quer atingir. Meta ou metas de um projeto em forma operacional.
Paradigmas - Um exemplo que serve como modelo padrão.

Recordando

Empreendedorismo é o principal fator promotor do desenvolvimento econômico e social de um país. Identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. Esse é o papel do empreendedor.

1.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Para ser um empreendedor eficaz é necessário ter algumas caracteríscias básicas. Você pode falar resumidamente sobre algumas delas?

_____
_____
_____

2 – Quais são os profissionais que as organizações buscam?

_____
_____
_____

2 - PRODUÇÃO E CONTROLE

O objetivo deste capítulo é demonstar o processo de produção e controle de uma indústria, de modo que o aluno possa compreender um processo produtivo e o seu respectivo controle.

2.1 – INTRODUÇÃO

Produção e Controle é a ação que permite a continuidade dos processos produtivos na indústria. Controla a atividade de decidir sobre o melhor emprego dos recursos de produção, assegurando, assim, a execução do que foi previsto no tempo e quantidade certa e com os recursos corretos. Em resumo, o PCP (Planejamento e Controle da Produção) trata dados de diversas áreas, transforma-os em informações, suporta a produção para que o produto seja entregue na data e quantidade solicitada.

Podemos dizer que o PCP estará pronto quando forem respondidas as seguintes questões:

1° - O que produzir?
2° - Quanto produzir?
3° - Onde produzir?
4° - Como produzir?
5° - Quando produzir?
6° - Com o que produzir?
7° - Com quem produzir?

Produção é o conjunto de atividades da administração da produção relacionadas à alocação eficaz e eficiente dos recursos de produção da organização (materiais, máquinas, equipamentos e pessoas) para a produção dos bens e serviços demandados pelos clientes. Em geral, o departamento de PCP dedica-se as atividades mais operacionais como a programação da produção, controle de estoques (matérias-primas, em processo e produtos acabados), emissão e controle de ordens de produção, entre outras atividades do dia a dia da produção.

Entretanto, a atividade de planejamento não se limita ao nível operacional. No nível tático-estratégico, a gerência de produção toma decisões de médio e longo prazo que incluem decisões sobre a aquisição de equipamentos e máquinas, contratação de pessoas, administração de materiais e fornecedores, com base em previsões atualizadas de demanda. Este processo de decisão, atualmente denominado Planejamento de Operações e Vendas, envolve, além da Produção, outras áreas da empresa, especialmente as áreas de Vendas e Financeiro.

- Previsão da demanda.
- Planejamento da capacidade de produção.
- Planejamento agregado da produção.
- Programação mestra da produção.
- Programação detalhada da produção.
- Controle da produção.

Previsão da demanda: os métodos estatísticos e subjetivos de previsão de demanda auxiliam os gerentes de produção no dimensionamento da produção e dos recursos materiais e humanos necessários. A previsão de demanda assume um papel ainda mais importante quando a empresa adota uma estratégia de produção para estoque.

Planejamento da capacidade de produção: a partir da previsão de demanda de médio e longo prazo e da análise da capacidade instalada, determina-se a necessidade de adequação (aumento ou redução) da capacidade de produção para melhor atender a

demanda no médio e longo prazo.

Planejamento agregado da produção: visa determinar a estratégia de produção mais adequada para a empresa. No plano agregado, estão as decisões de volumes de produção e estoque mensais, contratação (ou demissão) de pessoas, uso de horas-extras e subcontratação, contratos de fornecimento e serviços logísticos. Usualmente, o horizonte de planejamento é anual com revisão mensal dos planos. Neste nível de planejamento, as informações de demanda e capacidades são agregadas para viabilizar a análise e tomada de decisão.

Programação mestra da produção: trata-se da operacionalização dos planos de produção no curto prazo. No programa mestre são analisados e direcionados os recursos (máquinas, pessoas, matérias-primas) no tempo certo para produzir a quantidade necessária para suprir a demanda de determinado período. Nessa etapa, temos uma definição mais precisa dos itens e quantidades de produção e estoques, com um grau de detalhamento maior que o utilizado no planejamento agregado, incluindo não apenas previsões de demanda, como também pedidos firmes e ordens abertas de produção e compras.

Programação detalhada da produção: é a operacionalização propriamente dita no "chão da fábrica". Define como a fábrica irá operar no seu dia a dia.

2.2 – ENTRADA – TRANSFORMAÇÃO – SAÍDA

O processo produtivo consiste na transformação de entradas (de materiais e serviços) em saídas (de outros materiais e serviços).

Transformação é o uso de recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir saídas. A maioria das operações produz tanto produtos como serviços. Os processos de transformação podem ser de vários tipos:

- **De materiais -** processam suas propriedades físicas (forma, composição, características), localização (empresas distribuidoras ou de frete) ou posse (empresas de varejo).
- **De informações -** processam a forma da informação (Ex: contadores), localização (Ex: empresa de telecomunicações) ou posse (Ex: consultoria, serviços de notícias, etc).
- **De consumidores –** processam condições físicas (Ex: médicos), de localização (acomodação: Ex: hotéis), de estado psicológico (Ex: indústria do entretenimento), etc.

2.3 – PROTEÇÃO DA PRODUÇÃO

Entre as principais responsabilidades da gerência de operações está a proteção da produção: são medidas utilizadas para garantir a continuidade da produção ao longo do tempo, defendendo-a de intempéries e circunstâncias externas. A proteção da produção pode ser dividida de acordo com sua natureza:

- **Proteção física** - envolve a construção de um estoque de recursos, de forma que qualquer interrupção de fornecimento possa ser absorvida pelo estoque. Serve tanto para matérias-primas quanto para produtos acabados.
- **Proteção organizacional** - é uma função de isolamento do pessoal da produção com o ambiente externo, onde as outras funções organizacionais agem formando barreiras ou proteções entre as incertezas ambientais e a função produção. É feito pelo pessoal de apoio (escritórios, etc). Seu uso excessivo tem sido criticado por modelos japoneses, que prevêem maior interação de pessoal da fábrica com fornecedores/clientes externos.

O projeto do sistema produtivo envolve a configuração do processo de conversão dos

materias e insumos em produtos úteis, bens, conhecimento e serviços. Dimensionar o processo de conversão envolve a execução de atividades relacionadas à definição dos equipamentos, capacidade, especificações técnicas, definição de layout e fluxo produtivo. A operação contempla o planejamento, programação e controle da produção envolvendo atividades de aprazamento, sequenciamento e programação.

2.4 – TIPOS DE OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO

A gerência de operações trata de operações produtivas, que tipicamente se diferem em quatro variáveis:

- **Volume -** Em sistemas de grande volume de produção (por exemplo, os sistemas da lanchonete McDonalds), há um alto grau de repetição de tarefas. Isso possibilita a especialização de trabalhadores, e a sistematização do trabalho (procedimentos-padrões estão estabelecidos em um manual, com instruções de como cada parte do trabalho deve ser feita) e de ferramentas (Ex: fogões e frigideiras especializados para o McDonalds). A implicação mais importante disto é o custo unitário baixo, pois no mínimo, os custos fixos são diluídos em um grande número de produtos.

Em sistemas com baixo volume de produção (por exemplo, um restaurante pequeno), há um número pequeno de funcionários, e não há grande repetição de tarefas. Isso pode ser mais gratificante para o funcionário, mas é prejudicial à sistematização. Além disso, o custo unitário é bem mais alto, pois é pouco diluído. O capital exigido, no entanto, é intensivo.

- **Variedade** - Confronta produtos ou serviços altamente padronizados (analogia: ônibus, com rotas estabelecidas) com outros produtos e serviços altamente flexíveis e customizáveis (analogia: táxi, que pode seguir infinitas rotas). O que é padronizado tem custos mais baixos e pode ter uma taxa de erros menor (e por consequência, uma qualidade maior).
- **Variabilidade (de demanda)** - Contrapõe negócios de alta variação de demanda (demanda instável – por exemplo, um resort que fica cheio na alta temporada, mas vazio na baixa) com negócios de demanda estável (por exemplo, um hotel na frente de uma rodoviária movimentada). O custo unitário do primeiro caso é maior, e ele deve se adaptar para contratar funcionários temporários, etc.
- **Visibilidade** - Depende do quanto da operação é exposto para os clientes. Operações de alto contato (ex. varejo de material de construção) exigem funcionários com boas habilidades de interação com o público. Operações de baixo contato (Ex: Vendas por catálogo, ou via web) exigem funcionários menos qualificados, e pode ter alta taxa de utilização por isso, tem custos mais baixos. Visibilidade baixa tolera prazos de entrega mais longos, e por isso podem trabalhar com menor estoque. Há operações de visibilidade mista: algumas microoperações são de alta visibilidade, outras de baixa.

2.5 – CONTROLE DA PRODUÇÃO

É a última etapa do processo de produção e consiste no acompanhamento dos processos produtivos a fim de verificar o andamento da produção conforme o planejado, ou seja, verificar se o que foi decidido no plano agregado, programa-mestre e programação detalhada está sendo realizado. A partir do apontamento da produção (tempos e rendimentos do processo), o controle acumula dados atualizados dos processos para utilização nas decisões futuras.

Fica a dica

Para se compreender um processo de produção é necessário observar a organização como um todo, não apenas como um fator isolado, mas como uma grande cadeia produtiva.

2.6 - GLOSSÁRIO

Layout: É um estudo sistemático que procura uma combinação ótima das instalações industriais que concorrem para a produção, dentro de um espaço disponível.
Demanda: quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir por um preço definido em um mercado.

Recordando

Produção é a atividade de transformação de matéria-prima em utilidades necessárias ao consumidor. Nenhuma organização sobrevive, a menos que produza alguma coisa que as pessoas necessitem, ao preço que elas estão que elas estão dispostas a pagar. Cada organização define o seu modelo sistêmico, pois este depende do produto a ser comercializado e da capacidade de produção.

2.7 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Segundo o texto, o que é produção?

_____
_____
_____

2 – No que consiste o processo produtivo?

_____
_____
_____

3 - A ORGANIZAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS DA EMPRESA

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos acerca dos conceitos de pontos críticos da empresa, da importância do alinhamento e de como lidar com o alinhamento dos conflitos nas organizações.

3.1 – PONTOS CRÍTICOS NAS EMPRESAS

A necessidade do envolvimento e dedicação da equipe é primordial para o sucesso do negócio. A falta de mão de obra qualificada e a ausência de comprometimento e, motivação é sem dúvida um dos maiores problemas nas organizações.

Em algumas organizações, as lideranças estão despreparadas para atingir metas, sustentá-las e alcançar resultados contínuos. A dificuldade de encarar a realidade faz com que os colaboradores sintam medo em arriscar esperando que seus líderes resolvam tudo. Em contra partida, os líderes deparam-se com frustrações e fobias para conduzirem a equipe e formatarem estruturas fundamentais como a missão, visão e valores da empresa para o entendimento e engajamento de seus colaboradores.

Entre todas as dificuldades enfrentadas, as que se destacam são sempre vinculadas ao relacionamento e a consciência da real função de cada um. Os principais pontos críticos que atrapalham o desenvolvimento e crescimento das organizações e equipes são:

1. Dificuldade em reter talentos com alto índice de turnover.
2. Falta de organização do tempo – trabalha para apagar incêndio.
3. Esperam que os sócios/diretores resolvam tudo.
4. Equipes não respeitam seus líderes.
5. Brigas e conflitos de egos e de poder.
6. Pouco conhecimento do produto.
7. Falta comprometimento com o resultado.
8. Equipe despreparada e desmotivada.
9. Dificuldade em encarar a realidade.
10. Metas e planos que não se realizam.

Obter resultados não é suficiente para o sucesso de uma empresa, é necessário conquistar o objetivo proposto e sustentá-lo em níveis de excelência. O mercado é competitivo e, é preciso investir no conceito resultado sustentável, atentar-se aos detalhes e investir nas equipes.

3.2 – COMO LIDAR COM OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas, portanto é possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação.

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

Mas para que a administração de conflitos possa ocorrer com sucesso é necessário que ambas as partes saibam se comunicar, ouvir, e perguntar, pois sem diálogo, não há comunicação nem solução possível para os problemas, a maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos são causados por uma comunicação inadequada.

Para se resolver os conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns "saberes" e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os passos a seguir são considerados importantes, para o sucesso da administração de conflitos dentro da organização:

- Criar uma atmosfera afetiva.
- Esclarecer as percepções.
- Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas.
- Construir um poder positivo e compartilhado.
- Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado.
- Gerar opções de ganhos mútuos.
- Desenvolver passos para a ação a ser efetivada.
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

3.3 – ALINHAMENTO DOS NEGÓCIOS

Só é possível alcançar um bom alinhamento entre as características do negócio e as capacidades da empresa quando as suas competências centrais correspondem aos factores críticos de sucesso da indústria. Quando as organizações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser bem feito (fatores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado. Pelo contrário, se as empresas apenas desempenham bem as tarefas pouco importantes ou não se superiorizam à concorrência nas variáveis realmente decisivas acabam por não ser bem sucedidas.

Fica a dica

A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-la para que estes atuem de maneira construtiva através das técnicas da administração de conflitos.

3.4 - GLOSSÁRIO

Excelência: Buscar melhorar-se a cada dia nas pequenas coisas até chegar a perfeição

Recordando

Os pontos críticos de gestão dizem respeito à gerência do negócio e sua relação com os colaboradores e o mercado.

3.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O texto fala de 10 pontos críticos que atrapalham o desenvolvimento e crescimento das organizações e equipes, cite dois deles.

_____
_____
_____

2 – Cite dois passos para o sucesso da administração de conflitos dentro da organização.

_____
_____
_____

4 - ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar conceitos acerca do processo produtivo e aborda também elementos de estudos da produção organizada por processos.

4.1 – O QUE É PRODUÇÃO?

A produção é a função central das organizações já que é aquela que vai se incumbir de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir.

A produção se preocupa principalmente com os seguintes assuntos:

- **Estratégia de produção:** as diversas formas de organizar a produção para atender a demanda e ser competitivo.
- **Projeto de produtos e serviços:** criação e melhora de produtos e serviços.
- **Sistemas de produção:** arranjo físico e fluxos produtivos.
- **Arranjos produtivos:** produção artesanal, produção em massa e produção enxuta.
- **Ergonomia.**
- **Estudo de tempos e movimentos.**
- **Planejamento da produção:** planejamento de capacidade, agregado, plano mestre de produção e sequenciamento.

Cada empresa adota um sistema de produção para realizar as suas operações e produzir seus produtos ou serviços da melhor maneira possível e, com isso, garantir sua eficiência e eficácia. O sistema de produção é a maneira pela qual a empresa organiza seus órgãos e realiza suas operações de produção, adotando uma interdependência lógica entre todas as etapas do processo produtivo, desde o momento em que os materiais e matérias-primas saem do almoxarifado até chegar ao depósito como produto acabado.

Na realidade, para que isso aconteça, as entradas e os insumos que vêm dos fornecedores ingressam na empresa por meio do almoxarifado de materiais e matérias-primas, sendo ali estocados até a sua eventual utilização pela produção. A produção processa e transforma os materiais e matérias-primas em produtos acabados para serem estocados no depósito até a sua entrega aos clientes e consumidores. A interdenpendência entre o almoxarifado, a produção e o depósito é muito grande: qualquer alteração em um deles provoca influências sobre os demais, como se fossem vasos comunicantes. Eles são os três subsistemas do sistema de produção intimamente inter-relacionados e interdependentes.

4.2 – PRODUÇÃO ORIENTADA POR PROCESSOS

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor.

As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas, pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva à hiperespecialização.

Nessa situação, as empresas têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, repletas de caixinhas que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho. Em cada caixinha, predominam atividades padronizadas, controladas por vários níveis de chefia, cuja função

principal é garantir o cumprimento das normas (Gonçalves e Dreyfuss,1995). Além disso, essas empresas têm muitos níveis hierárquicos, o que introduz impedâncias e perdas de carga e usam mais recursos que o indispensável. A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente.

Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo.

As pessoas cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos (Hammer, 1998). A visão horizontal das empresas é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte (Rummler e Brache, 1990). É nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e o tempo de processamento nos processos empresariais.

A empresa terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento adquiridos em todas as suas áreas quando se tornar capaz de transferi-los e compartilhá-los dentro de um fluxo horizontal de conhecimento.

4.3 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A Gestão do Conhecimento surgiu no final do século passado e início do atual como modelo de metodologia da organização do trabalho nas empresas inseridas na era da nova economia.

O conceito de "Organização do Trabalho" é bastante amplo e carece de uma definição precisa - trata de como o trabalho é organizado e gerenciado desde o projeto do trabalho em si, até aspectos da estratégia empresarial sempre buscando eliminar elementos improdutivos e garantindo a segurança do trabalhador.

A complexidade da organização do trabalho advém principalmente da amplitude dos aspectos e da quantidade de atores envolvidos, além da diversidade de funções que estes exercem.

A Gestão do Conhecimento aliada aos Sistemas de Informação são elementos indispensáveis na viabilização de uma forma integrada de pensar a organização do trabalho no ambiente competitivo atual.

Olhando para trás, observamos que a Revolução Industrial provocou uma crescente substituição da mão de obra humana pelo trabalho mecanizado. Ao mesmo tempo que isso causava um efeito aparentemente negativo de aumento do desemprego de trabalhadores braçais, também os libertou para que se capacitassem em funções mais elevadas, dando surgimento a um novo tipo de perfil de trabalhador que possui maior competência ao agregar novas habilidades ao que faz.

A economia pós-industrial apresenta características bem peculiares: seu principal insumo, o conhecimento, é intangível e tem sua origem na mente dos trabalhadores. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento tendem a aumentar com o uso, embora parte dele tenha de eventualmente ser descartada. Ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o recebedor. Assistimos também à "Morte da Distância", com o conseqüente "encolhimento" do tempo - os conceitos antigos estão sendo necessariamente substituídos.

Essas transformações afetam todo o sistema produtivo, uma vez que modificam as bases da eficiência da produção, dos modelos de gestão, das exigências quanto à mão de obra, da competição, bem como a própria estratégia das organizações.

Fica a dica

A produção se preocupa principalmente com as diversas formas de organizar a produção para atender a demanda e ser competitivo.

4.4 - GLOSSÁRIO

Revolução industrial: Conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social.
Gestão do Conhecimento: Gestão do conhecimento é a coleção de processos que objetivam governar a criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.

Recordando

O sistema de produção é a maneira pela qual a empresa organiza seus órgãos e realiza suas operações de produção, adotando uma interdependência lógica entre todas as etapas do processo produtivo, desde o momento em que os materiais e matérias-primas saem do almoxarifado até chegar ao depósito como produto acabado.

4.5 – EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite alguns dos assuntos que a produção se preocupa.

_____
_____
_____

2 – A organização por processos valoriza o quê?

_____
_____
_____

5 - INTERAÇÃO INDUSTRIAL E ADMINISTRATIVA

A proposta desse capítulo é mostrar a importância da comunicação interna nas organizações como fator de interação entre o chão de fábrica (área operacional) e a área administrativa.

5.1 – O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA?

A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

A área de comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da comunicação, permitindo seu pleno funcionamento.

A comunicação ajuda a construir o futuro e a desenvolver uma visão onde as pessoas participam juntas e se envolvem nos processos de mudança. A comunicação também estimula o sentido de pertencer, o que gera comprometimento por parte dos empregados.

O processo organizacional visto como parte de um contexto organizacional amplo necessita de um processo estruturado de comunicação como forma de garantir a eficácia do processo de melhoria do clima organizacional e sentimento de integração do colaborador com a empresa como um todo.

Para o desenvolvimento de uma identidade assente em significados simbólicos e em quadros de referência comuns, um Gestor de Recursos Humanos, neste caso concreto de Pessoas e Competências, deve garantir que o processo de comunicação interna que rege a ação de todos os indivíduos na organização vá ao sentido do ato de por em comum.

Quanto mais profícua for a comunicação interpessoal (entre colegas, entre chefias, entre chefe e subordinado), grupal (dentro dos departamentos), intergrupal (entre departamentos) e quanto mais envolver toda a empresa, acompanhada de uma comunicação da Missão, Valores, Objetivos Organizacionais e Padrões de Comportamento, mais facilmente a ação de pôr em comum resultante da partilha de significados se consolida, originando os quadros de referência que permitem aos sujeitos interpretar a sua ação e a dos outros na organização.

Os sistemas de informação derivam da perspectiva mecanicista da comunicação e visam garantir a presença de canais formais que permitam que a informação, necessária ao bom funcionamento da empresa, circule de forma ascendente (níveis hierárquicos inferiores para níveis hierárquicos superiores), descendente (níveis hierárquicos superiores para níveis hierárquicos inferiores) e horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos ou entre sujeitos sem relação hierárquica), minimizando a presença de canais informais que estão na origem dos boatos e rumores (os chamados ruídos).

Hoje, apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão

porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da Comunicação Interna numa organização.

5.2 – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇÃO

Em primeiro lugar, porque os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A Comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. "As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento", fala a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori. Assim, o funcionário, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência. De acordo com o professor Bueno, os empregados são os "melhores porta-vozes" da instituição em que trabalha. Sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o maior propagandista de sua organização. Diz o professor Bueno que:

> Funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Fica fácil acreditar no que eles dizem por que, afinal de contas, eles estão vivendo lá dentro. Como sabemos, a imagem e a reputação se formam assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental neste processo.

Daí que investir na comunicação interna é investir no clima organizacional e em marketing também.

Toda organização está inserida num mercado altamente competitivo. Com a globalização e a disseminação de novas tecnologias. "a Comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios", defende o professor Wilson Bueno, opinião compartilhada com a professora Margarida Maria Krohling Kunsch, para quem a comunicação interna *"deixa de ser uma área periférica e aliam-se aos demais setores, tornando-se assim uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados".*

Por isso, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (jornais, boletins, intranet, murais etc) disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os empregados possuem seu valor e atuam de forma a tornar uma organização bem informada ou não. Enfim, uma boa comunicação interna depende de todos nós!

Fica a dica!
Cada vez mais a comunicação exerce um papel de grande importância nas organizações, pois consegue promover a interação entre a área operacional e a área administrativa.

5.3 - GLOSSÁRIO

Endomarketing – É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos.
Globalização – O processo de Globalização diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos.

Recordando

A Comunicação Interna tem a função de fazer circular as informações, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e capacitar os funcionários para os novos desafios.

5.4 EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O que você entende por comunicação interna?

_____
_____
_____

2 – Cite um benefício de uma comunicação interna eficiente.

_____
_____
_____

6 - CUSTO E RELATÓRIO MENSAL

O objetivo deste capítulo é falar sobre o processo de criação de custos e como preparar relatórios mensais para descrever os custos mensais.

6.1 – INTRODUÇÃO

A montagem do custo, utilizando-se de uma planilha, faz a inclusão de cada matéria-prima utilizada no processo de produção, determinando quantidade utilizada, preço de custo unitário, percentuais de ICMS e IPI se tiverem incluídos no preço. A partir deste momento é que se encontra o ponto determinante na análise do custo de cada produto, depende do tempo de produção para determinar este custo, ou seja, se a empresa gasta X horas na fabricação é só verificar o custo desta hora no resultado mensal encontrado de despesas fixas e variáveis.

Com isso, adicionam-se as despesas variáveis, e as despesas fixas e a partir daí foi encontrado o real custo do produto a ser vendido. Neste ponto o empresário já pode estabelecer uma linha de margem de lucro líquido a que a empresa vai trabalhar.
De acordo com a negociação com seu cliente e representante pode-se discutir preço, prazo, comissão do vendedor, frete **CIF** ou **FOB** e outros itens que também pode ser mudado dentro de seu modelo de fabricação. Estes fatores citados anteriormente mudam completamente a lucratividade da empresa na hora de fechar um negócio. O que referimos foi a importância de um custo bem elaborado, isto transmite a segurança da empresa em encontrar seu ponto de equilíbrio.

6.2 – CUSTOS

A formação de preços é muito mais do que o simples processo de acumular custos e acrescentar uma margem de lucro. Com muita frequência, o cálculo dos custos é tratado de forma simplista, sendo o maior cuidado não deixar escapar nenhum item do custo.

Para que o preço calculado produza consequências satisfatórias no curto, médio e longo prazo, alguns princípios devem ser observados. É importante lembrar que erros no processo de formação de preços podem não ter efeitos negativos sobre a empresa apenas no curto prazo. A longo prazo, esses erros trarão consequências de alguma forma.

Os principais princípios a serem observados no cálculo dos custos são os seguintes:

6.2.1 – DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS COMUNS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS

Em linguagem técnica a distribuição dos custos comuns é denominada rateio dos custos indiretos. Esta é uma das tarefas mais difíceis de executar porque qualquer critério de rateio escolhido sempre conterá algum grau de subjetividade.

O melhor a fazer é escolher o critério de rateio mais aplicável às características da empresa e do processo de produção ou operação, mas sem perder de vista que o objetivo final do rateio é que o total dos custos comuns (custos indiretos) seja coberto. Isso significa que a empresa tem uma grande liberdade para fazer a distribuição dos custos comuns e não precisa ficar refém de critérios de rateio, principalmente nas decisões de preço aplicáveis ao curto prazo.

6.2.2 – VOLUME DE PRODUÇÃO PARA CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO

Várias parcelas de custo são primeiramente conhecidas pelo seu valor total e este deve

ser dividido pelo volume de produção ou operação para se chegar ao custo unitário. Por exemplo, o custo de administração imputável a um certo produto é primeiramente conhecido pelo seu valor total, geralmente referido a um dado período de tempo. Depois disso, será escolhido um volume de produção ou operação para cálculo do custo unitário.

6.2.3 – TRIBUTAÇÃO

Um dos itens formadores do custo e, portanto, do preço, são os impostos incidentes sobre o resultado da empresa, como é o caso do Imposto de Renda e Contribuição Social das empresas tributadas pelo sistema de lucro real. Por sua vez, o resultado a ser estimado dependerá, entre outros fatores, do próprio preço que está sendo calculado, o que gera alguma circularidade no cálculo do preço.

6.2.4 – TRATAMENTO DOS CUSTOS VARIÁVEIS NÃO PADRONIZADOS

Na maioria dos casos, os custos variáveis são bem padronizados. Por exemplo, na fabricação de um modelo de mesa, o custo da madeira usada pode ser calculado de forma bastante precisa. Por outro lado, para uma empresa varejista que aceita vários tipos de cartão de débito, de crédito, vale refeição, cada um deles tem um custo diferente. Por esse motivo, para achar o percentual de custo desse tipo de venda em relação ao total, é necessário que se estime a parcela de venda recebida para cada tipo de cartão.

6.2.5 – INCLUSÃO DE TODOS OS CUSTOS DE OPORTUNIDADE

Os denominados "custos não caixa" precisam ser incluídos e, além disso, serem computados corretamente. Por exemplo, nas pequenas e médias empresas, o valor do pró-labore dos sócios costuma ser baixo (um salário mínimo) por razões de economia tributária. Entretanto, o valor real do trabalho desses sócios (custo de oportunidade) pode ser bem maior do que o pró-labore que formalmente é pago. Assim, o verdadeiro valor do trabalho dos sócios deve ser considerado para fins de formação de preço.

6.2.6 – DISTORÇÃO DO OBJETIVO DA FORMAÇÃO DE PREÇOS

O processo de formação de preços não deve buscar transformar a empresa numa repassadora de custos. Deve ter, antes de tudo, o objetivo de análise de preços que eventualmente poderá mostrar que a empresa não tem competitividade para oferecer aquele produto ou serviço.

6.3 – OBTENDO BONS RELATÓRIOS

As lideranças precisam estar prontas para elaborar bons relatórios de custos em suas respectivas empresas.

Os principais tópicos que deve ser discutido na elaboração de um relatório são:

- Por que fazer relatórios? (O quão importante eles são?)
- Quem deve receber estes relatórios?
- O que deve conter um relatório? (Quais são os diferentes tipos de relatórios?)
- Como se devem organizar os relatórios?
- Como podemos fazer bons relatórios? (Como podemos tornar a elaboração de relatórios mais fácil?)

A elaboração de relatórios não precisa ser tediosa e sim vista como um desafio. Enfatize os resultados sobre as atividades. Vá além da descrição; seja analítico.

Conheça o seu público alvo e as necessidades dos seus leitores. Escreva de uma forma simples e fácil de ler. Evite a voz passiva. Escreva de forma concisa (breve, mas completo). Organize seus relatórios utilizando um esboço e subtítulos. Escreva vários rascunhos antes

da versão final.

Ao utilizar essas dicas e guias, você poderá ensinar a você mesmo e aos clientes da sua comunidade a melhorar sua elaboração de relatórios.

Fica a dica

O processo de cálculo dos custos é naturalmente abrangente e complexo e, por isso, bastante desafiador. A não aceitação desse fato conduz habitualmente a decisões erradas. Em muitos casos, as conseqüências de decisões erradas de preço não se fazem sentir de imediato.

6.4 - GLOSSÁRIO

Frete CIF – Cost, Insurance and Freight. É quando ele é pago pelo remetente da mercadoria.
Frete FOB – Free on Board. O frete é por conta do remetente e, a partir daí, todas as despesas são por conta do comprador.

Recordando

A formação de preços é muito mais do que o simples processo de acumular custos e acrescentar uma margem de lucro. Para que o preço calculado produza consequências satisfatórias no curto, médio e longo prazo, alguns princípios devem ser observados. É importante lembrar que erros no processo de formação de preços podem ter efeitos negativos sobre a empresa a curto, médio e longo prazo.

6.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite alguns princípios a serem observados no cálculo dos custos.

_____
_____
_____

2 – Cite dois tópicos que devem ser discutidos na elaboração de um relatório.

_____
_____
_____

7 - PROCESSO DE MOTIVAÇÃO, TREINAMENTO E INCENTIVOS

O objetivo deste capítulo é demostrar a importância dos processos motivacionais no crescimento profissional dos funcionários nas organizações, e como o treinamento e os incentivos podem contribuir com a motivação nas empresas.

7.1 – O QUE É MOTIVAÇÃO?

Há um consenso sobre o fato de motivação ser um fator interno, visto que o desejo de realizar algo surge de motivos ou necessidades do ser humano. As pessoas agem de forma a satisfazer suas necessidades. Esta é uma forma de dizer que as pessoas têm motivos para fazer o que fazer, ou seja, motivação é um motivo que leva à ação. Além disso, necessidades, ação e satisfação das mesmas estão fortemente inter-relacionadas e ligadas à motivação. Assim sendo, muitos estudiosos dirigiram sua atenção para a compreensão dos tipos de necessidades que motivam o comportamento humano. No entanto, é importante ressaltar, que no cerne da psicologia humana, segundo Freude Yung, a pessoa possui na sua alma, na sua personalidade traços positivos de ver a vida ou traços negativos de enxergar seu mundo. Ou seja, nascemos sorrindo para a vida e seremos sempre felizes, ou nos lamentaremos eternamente a sucedânea dos fatos de nossas vidas.

Nas organizações, a gestão de pessoas eficaz envolve a motivação da equipe que é uma das preocupações do gestor, porém uma área que tem grande potencial para retorno relativamente a clima e resultados.

Segundo os principais estudiosos sobre este mote em movimento, as necessidades do homem são distintas e escalonadas desde as mais básicas até as mais complexas. Todavia, nesta ordem, o homem conquista as necessidades de sobrevivência como conforto físico, comida, sexo, abrigo, roupa, sono e depois se preocupa com sua segurança, bem como se defender dos perigos que o ameaçam. Conquistado sua segurança, ele parte em busca de construir relações sustentáveis e associativas com outras pessoas. Somente depois de conquistar todos estes requisitos, ele poderá se autoavaliar e ver como anda sua autoestima, ambição e desejo de se sobressair. E com mais este status, ele pode cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar seu potencial e sua capacidade, visando autoconhecimento, criatividade, expressão e superação de si mesmo. Alguns autores, baseados nesta premissa hierárquica da satisfação das necessidades, defendem a ideia que todas estas buscas de satisfação caminham juntas e estão ligadas entre si, fazendo com que, ao longo da vida, na falta da mais importante a de menor importância se sobressaia. Traduzindo esta teoria ao mundo corporativo, a motivação deve ser contratada em todos os processos de recrutamento e seleção. Pois, o importante é selecionar pessoas com "entusiasmo" de servir clientes, internos ou externos, e com vontade de viver e encarar mais um dia de trabalho. Isto não é treinável, ou ela já nasceu com o traço de personalidade positiva que a faz seguir satisfazendo suas necessidades, ou ela será uma eterna descontente com tudo a sua volta, mesmo que ganhe acima do salário que o mercado oferece e que seu ambiente seja maravilhoso.

Assim sendo, o momento da seleção é a única chance de acertar, se haverá motivação na organização, ou se haverá desânimo e pessoas eternamente insatisfeitas. Para isso, é necessário alinhar este conhecimento a todos os gestores, que possuem a autonomia de detectar e indicar pessoas para a empresa, de forma que o processo seletivo seja mais efetivo, quando for concluído para a área de Recursos Humanos. Para facilitar este alinhamento ao desejado pelo homem no momento de sua busca de emprego, elenco alguns pontos fundamentais relacionados à motivação e o quê o mundo corporativo pode ofertar. São eles:

* **Fatores Básicos:** É como o indivíduo se sente a respeito da empresa. A

perspectiva ambiental se refere às condições que rodeiam o colaborador enquanto ele trabalha. Englobam, por exemplo, as condições físicas de trabalho, os salários, os benefícios sociais, as políticas, o clima de relacionamento entre líderes e liderados;
*** Fatores Motivacionais:** É como o indivíduo se sente a respeito de seu trabalho. Aqui é importante ressalvar a realização das atividades, ou seja, com o conteúdo do trabalho e da responsabilidade. Os fatores motivacionais são os que produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência, como se dá no desenvolvimento e consequente progresso profissional. Engloba sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, que se manifestam no exercício de atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o colaborador.

Segundo os estudiosos, o indivíduo que possui a motivação interna de viver, em ambiente de trabalho que contempla somente os fatores higiênicos, pode não se queixar no dia a dia, mas não o fará trabalhar de forma mais eficiente e eficaz. Eles propõem o enriquecimento da atividade, visando introduzir maior dose de motivação no trabalho, uma vez que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das atividades no cargo ou função.

Exemplos de ações para energizar as equipes de trabalho nas organizações:

- Treinamento de habilidade e instrução.
- Programas de educação continuada.
- Programas de treinamento em grupo.
- Programas de desenvolvimento de executivos.
- Crescimento e criatividade.

Desta forma, a motivação consiste em alinhar o conhecimento teórico com a prática no mundo corporativo, de forma que as ações sejam planejadas com maior coerência em seus propósitos, de maneira que otimizem os resultados que a organização, os gestores, os colaboradores, os líderes e os liderados estejam aspirando! Motivar é diferenciar potencial e desempenho; fazer treinamentos para desenvolver competências e valorizar constantemente os avanços através de feedbacks; tolerar e lidar de forma positiva com eventuais falhas; elogiar sempre que for pertinente; comemorar vitórias e respeitar e cumprir acordos estabelecidos.

7.2 – TREINAMENTO

Sabemos que quando executamos qualquer tipo de atividade, seja ela simples ou complexa, temos que ser competentes. Para tanto, competências cognitivas (conhecimento), atitudinais (atitudes, valores criatividade, emoção, autoestima e inter-relacionamento) e operacionais (experiências e produtividade) devem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. Está aí a importância da realização de treinamentos nas empresas.

As organizações, tendo conhecimento desse fator, precisam se preocupar em treinar seus profissionais, em todos os níveis.

Durante o treinamento, é imprescindível desenvolver nos participantes conhecimentos explícito (conceitos, fatos e teorias apreendidos através de esquemas cognitivos) e tácito (construção pessoal, mediante experiências e interpretações). Esse é o grande desafio dos treinadores/facilitadores.

Para que esses conhecimentos sejam aprendidos e/ou desenvolvidos, alguns aspectos são fundamentais no treinamento:

- Intercalar apresentação de temas e aplicação de técnicas.
- Atentar para o fato de que diferentes ambientes e públicos têm necessidades

específicas.
- Interagir com os participantes. Não nada mais tedioso do que ficar horas e horas apenas ouvindo o outro falar.
- Explicar aos participantes o contexto em que o tema a ser estudado está inserido.
- Fazer uso de exemplos.
- Usar o humor para tornar o aprendizado mais interessante. Mas, cuidado: piadas em excesso podem desprestigiar seu trabalho e prejudicar o treinamento.

Há muitos outros aspectos que podem ser incorporados ao treinamento para torná-lo eficaz, basta ter bom senso na escolha e não perder o foco nos objetivos a serem atingidos.

Com relação aos objetivos do treinamento, eles são fundamentais: treinamentos são mais aceitos quando demonstram os resultados pretendidos e fazem com que todos se sintam envolvidos e responsáveis pelos resultados.

Mas, sabendo a organização da importância de proporcionar treinamentos para a equipe, quando realizá-los?

A atitude de treinar colaboradores é sempre bem-vinda, porém é necessário que o intento seja constante. Caso contrário, tudo será em vão... Acredito que é preciso treinar sempre. Contudo, não podemos nos esquecer de que ao recomendarmos um treinamento, que não seja fundamental para a correta realização da atividade, ao colaborador, ele tem o direito de rejeitar a oferta de ajuda. Assim, é importantíssimo "vender" as vantagens do treinamento.

Para finalizar, de nada adianta o treinamento em si, é fundamental a continuidade dele na empresa. O bom treinamento é aquele que incentiva a organização das rotinas diárias, a solução de conflitos e o uso da informação para a tomada de decisões.

As habilidades para a aplicação dos conhecimentos se desenvolvem com a prática, sendo assim estimule seus colaboradores a trabalhá-las.

7.3 – INVESTIR NA QUALIDADE DE VIDA DO FUNCIONÁRIO AUMENTA A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA

As empresas já perceberam que a sua produtividade está diretamente relacionada com o bem-estar de seus colaboradores. E para manter seus funcionários produzindo, está valendo quase tudo: shows, palestras, apresentações de teatro, exercícios de alongamento, aulas de artes marciais, sessões de massagem. *"O efeito é a longo prazo e estas iniciativas melhoram o relacionamento entre os funcionários"*, garante o gerente de comunicação do Operador Nacional de Sistema Elétrico, Tristão Alencar. *"A mais recente atividade que realizamos aqui na empresa foi uma peça teatral exibida para cerca de 50 funcionários. Tratava-se de uma comédia sobre preconceito, relação entre trabalho e família e mudanças de atitudes."*

A IBM, por exemplo, oferece aos seus funcionários um programa de motivação desde o início de 2002, e tem notado um crescimento nos resultados dos colaboradores e, conseqüentemente, da empresa. "Criamos vários programas para motivar nossos funcionários, entre eles o Star Bem, que oferece aos colaboradores sessões de shiatsu, consultas com nutricionistas e aulas de ginástica matutinas, tudo para melhorar a qualidade de vida dos funcionários", conta o gerente de marketing da empresa, Edmundo Fornasari.

Este trabalho, chamado por alguns especialistas da área de recursos humanos de endomarketing, vem desbancando o sistema tradicional de gerenciamento, e tem como principal objetivo privilegiar o ser humano dentro da organização. Mas para que ele funcione adequadamente, é necessário levar em conta alguns aspectos diretamente relacionados ao trabalho: o que fazer, como fazer e o que receber. *"Resumindo: seria mudar a rotina por meio do trabalho em grupo, com o reconhecimento e a valorização da gerência",* explica o

consultor de Recursos Humanos Idalberto Chiavenato.

Deepark Chopra, um dos maiores experts em maximização do potencial humano nos Estados Unidos, acredita que *"o fenômeno que desperta a consciência para a liderança é o sucesso"* e que *"a espiritualidade nas empresas pode ser obtida quando o funcionário produz mais e com mais prazer"*. Numa entrevista coletiva dada recentemente à imprensa em sua vinda ao Brasil, Deepark afirmou que a economia da empresa está diretamente relacionada com a educação e a criatividade. "E o combustível de tudo isso é a motivação".

7.4 – OS BENEFÍCIOS DA MOTIVAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

Instruir os funcionários sobre como alcançar melhor qualidade de vida agrega muitos benefícios às empresas. Os colaboradores se sentem mais motivados, reconhecem que a empresa está preocupada com seu bem-estar, o que aumenta sua produtividade; há uma redução de custos com relação às doenças de trabalho; estreita-se o relacionamento interpessoal dentro da empresa, facilitando processos; os funcionários se sentem estimulados a buscar, em seguida, um maior aperfeiçoamento profissional, o que acaba revertendo numa equipe com melhor formação profissional.

A promoção de saúde e qualidade de vida, que visa o bem-estar não só dos colaboradores da empresa, mas também de seus familiares. As empresas modernas oferecem atividades esportivas, brindes, mensagens, encontros e cursos. Os programas são elaborados e personalizados para as necessidades da empresa, levando em consideração uma série de pesquisas de cultura e clima e as percepções de consultoria, de recursos humanos e das assistentes sociais contratadas para dar suporte ao programa. Os principais temas abordados em 2002 foram autoestima, relações humanas, drogas, alcoolismo, estresse, esportes, fumo e planejamento de vida.

Quais os motivos que estão levando as empresas a investirem cada vez mais na qualidade de vida dos seus funcionários:

1. Um profissional saudável, que se sente bem no ambiente de trabalho, produz muito mais do que aquele que não se sente bem. E esta produtividade é tanto em termos qualitativos (melhor relacionamento, atendimento ao cliente, clareza mental, comunicação, motivação e confiança) como em termos quantitativos (aumento de vendas, redução de desperdícios e acidentes de trabalho).

2. O papel do departamento de recursos humanos de uma empresa é atrair, desenvolver e reter talentos, e uma empresa que não tem um ambiente favorável tem o prejuízo de contratar, desenvolver e no final perder o seu colaborador para outras empresas que oferecem até as mesmas condições financeiras, benefícios e desafios, mas que vão além, oferecendo também um clima onde a saúde e a qualidade de vida dos funcionários estão inseridas na cultura da empresa.

3. Uma empresa que acumula estresse negativo acaba reduzindo sua produtividade e perdendo dinheiro. Empresas americanas perdem, por ano, cerca de U$ 150 bilhões com o estresse no trabalho, o que inclui absenteísmo, "presenteísmo" (estar na empresa com a cabeça em outro lugar), desmotivação, doenças, afastamentos, acidentes e conflitos interpessoais. Tudo isso mina o resultado das organizações.

A saúde e a alimentação dos funcionários são os benefícios que as empresas costumam priorizar, o que pode ser feito de duas maneiras: conscientizando os colaboradores de que a saúde é um patrimônio de valor inestimável e que a alimentação está entre os 40% dos fatores que mais matam ou invalidam pessoas em todo o mundo, segundo a Organização Mundial de Saúde, e utilizando ferramentas (palestras, cursos e técnicas) que dão suporte psicológico e maturidade disciplinar para mudanças de hábito.

Já para melhorar o relacionamento pessoal e familiar dos colaboradores, uma das saídas é o desenvolvimento da empatia, que nada mais é do que a habilidade de se colocar no lugar das outras pessoas, compreendendo-as e influenciando-as com elegância e sutileza. Um bom relacionamento se mantém com confiança, diálogo aberto, sinceridade, integridade e ética.

Fica a dica

As empresas precisam cada vez mais se conscientizar que as ações motivacionais são importantíssimas para o colaborador, pois um bom programa motivacional não é despesa, mas um investimento para a própria organização.

7.5 - GLOSSÁRIO

Estresse negativo – É a soma de respostas físicas e mentais causadas por determinados estímulos externos (estressores) e que permitem ao indivíduo (humano ou animal) superar determinadas exigências do meio-ambiente e o desgaste físico e mental causado por esse processo.

Recordando

A motivação consiste em alinhar o conhecimento teórico com a prática no mundo corporativo, de forma que as ações sejam planejadas com maior coerência em seus propósitos, de maneira que otimizem os resultados que a organização, os gestores, os colaboradores, os líderes e os liderados estejam aspirando. Motivar é diferenciar potencial e desempenho; fazer treinamentos para desenvolver competências e valorizar constantemente os avanços através de feedbacks; tolerar e lidar de forma positiva com eventuais falhas.

7.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite 2 exemplos de ações para energizar as equipes de trabalho nas organizações.

_____
_____
_____

2 – Cite e comente um dos motivos que estão levando as empresas a investirem cada vez mais na qualidade de vida dos seus funcionários.

_____
_____
_____

8 - PLANEJANDO A EXPANSÃO

O objetivo deste capítulo é falar sobre a necessidade de um planejamento adequado para o sucesso de uma expansão organizada nas organizações.

8.1 – PLANEJANDO O CRESCIMENTO

Pode parecer incrível, mas muitas empresas ainda não sabem para onde estão indo, isso em pleno século XXI. É comum ver em nossas organizações os improvisos e a famosa política de apagar um incêndio a cada dia, situação que pela freqüência com que ocorre, torna-se natural e a cada ano que passa faz novas vítimas, pois o mercado é implacável para quem não sabe olhar à frente.

Alguém já disse antes, se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve... Fica evidente que é muito arriscado agir assim, especialmente nos dias de hoje, onde a informação trafega em rápidas infovias e nossos concorrentes conseguem copiar e até mesmo aprimorar nossas melhores ideias.

Planejar não quer dizer construir manuais ou atrelar-se a certificações de qualidade, as quais muitas vezes se mostram mais caras e inviabilizam a continuidade das tarefas, pelo excesso de preciosismo, nem sempre percebido pelo cliente final, ou pior, sequer solicitado por esse consumidor.

Talvez o mais difícil de tudo seja fazer com que nossos dirigentes entendam que não basta uma Declaração de Missão, pomposa e escrita em português coloquial, colocada sobre um mármore e com letras em bronze. É necessário que eles, dirigentes, comecem a revolução, a busca por novos horizontes, ou simplesmente a sua ampliação, sob o risco de que outros possam fazê-lo antes.

8.2 – PROMOVENDO A EXPANSÃO DO NEGÓCIO

Nos últimos anos, começar um negócio no Brasil tornou-se algo mais acessível a vários brasileiros. Quem antes apenas trabalhava de maneira informal, hoje tem a possibilidade de iniciar seu próprio negócio ou oficializá-lo como um empreendimento próprio regularizado. Isso tem se tornado possível haja vista os vários incentivos fiscais realizados pelo governo, além de todos os esforços do SEBRAE. Contudo, esta ação em massa tem transformado pessoas em grandes empreendedores independentes os quais apresentam bons retornos financeiros e crescimento em seus investimentos.

Mas, como promover a expansão do seu negócio? Ora, depois de anos de experiências no setor em que a empresa atua, é preciso traçar metas para a expansão de seus negócios. Salientamos que mesmo sendo uma organização que já esteja consolidada no mercado, é necessário expandir-se a fim de concorrer com outras organizações do mesmo seguimento. No entanto, esta tarefa não é simples. Requer um bom planejamento, traçar metas e ter um bom capital para que a empresa não corra o risco de quebrar em decorrência de um investimento mal feito ou mal elaborado. Atente para as orientações que se seguem:

O primeiro passo para expandir um negócio é fazer um raio-x da mesma, ou seja, identifique os pontos fortes e fracos, é preciso conhecer bem o potencial da empresa e analisar a tendência do mercado em que ela se encontra. Após isto, elabore um planejamento estratégico. Salientamos que toda esta análise é fundamental para que se tenha uma expansão real e estabilizada. Com todo este conhecimento em mãos, é hora de por a mão na massa e executar o plano.

Uma das formas de expandir os negócios de uma empresa é através de franquias. Este é um tipo de empreendimento que tem crescido em todo o país. Hoje, muitos jovens investidores têm ingressado neste ramo e já apresentam muito sucesso. Uma franquia pode gerar retorno a longo ou curto prazo. Geralmente, quem abre ou expande seus negócios com franquias (as que trabalham com gêneros alimentícios, por exemplo) chegam a apresentar um retorno em curto prazo.

Mas, como é possível ter um retorno tão rápido? Isto porque comida e bebida são produtos bastante consumidos principalmente em locais com grande movimentação de pessoas como faculdades, hospitais, estádios de futebol, etc. enfatizamos que outra franquia que pode alavancar a expansão dos negócios é a de roupas e calçados. Atualmente, este mercado está entre os que mais geram renda em todo o país. Em períodos de festas como o final de ano, é possível elevar a lucratividade em até 50% do recurso investido na expansão. Outra franquia bastante procurada é a produtos de beleza.

Para se fazer uma expansão é necessário fazer uma boa escolha do local da nova filial. Caso o tipo de trabalho seja de forma mais direta (quanto ao atendimento às pessoas) deve-se investir na preparação dos novos funcionários. Eles precisam estar bem preparados para não pôr seu empreendimento em risco. Nunca esqueça: Para se dar bem em qualquer empreendimento é preciso ter uma equipe competente e comprometida com a causa.

Fica a dica

O sucesso da expansão de seus negócios irá depender da sua capacidade como empreendedor. Aqui no Brasil, mais de 30% das novas empresas fecham antes mesmo de completar um ano de funcionamento. Por isto, se pretende expandir seus negócios, é preciso estar alerta a fim de que se evitem prejuízos graves.

8.3 - GLOSSÁRIO

Certificações de Qualidade – É o reconhecimento por uma entidade acreditadora da conformidade do sistema da qualidade de uma organização com o referencial normativo que adoptar para essa certificação, que em muitos casos, é a norma ISO 9001. Essa norma, fornece às empresas, um conjunto de regras básicas, que deverão ser adaptadas à sua realidade específica, de forma a garantir ao cliente que a empresa se encontra devidamente organizada e é capaz de produzir um bem ou serviço que esteja de acordo com os requisitos do cliente e normativos aplicáveis. Basicamente, é uma norma vocacionada para a estruturação da organização da empresa e para a resposta ao cliente.
Franquia - Franquia ou franchising é uma estratégia utilizada em administração que tem como propósito um sistema de venda de licença, onde o franqueador (detentor da marca) cede ao franqueado (autorizado a explorar a marca) o direito de uso da sua marca ou patente, infraestrutura, know-how e direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. O franqueado, por sua vez, investe e trabalha na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de royalties. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício.

Recordando

É preciso planejar, estabelecer critérios claros de crescimento e objetivos de médio e longo prazo, de forma que este processo faça parte da estrutura do empreendimento e que todos que nele labutam conheçam e entendam quais os caminhos possíveis e desejáveis para o desenvolvimento saudável de toda empresa.

8.4 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Segundo o texto: Como promover a expansão do seu negócio?

_____
_____
_____

2 – Quais são os primeiros passos para se promover a expansão?

_____
_____
_____

9 - A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA

Neste capítulo serão abordados os conceitos e pontos importantes para a obtenção de melhorias na forma de produção de uma organização.

9.1 – PRODUTIVIDADE

Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão de obra ou aumento dos recursos necessários.

Produtividade não é somente maior quantidade. É preciso avaliar a qualidade do serviço. Por exemplo: um digitador produzia a emissão de 10 relatórios por dia. Com formação específica, passou a produzir 15 relatórios por dia, com a mesma qualidade. Isto significa que houve um ganho de produtividade de 50%.

A produtividade pode ser sempre melhorada através da criatividade, da formação e da melhoria contínua. É o máximo da produção que a qualidade permite.

O desperdício é o maior inimigo da produtividade. Ele aumenta os custos e diminui a competitividade.

- **Desperdícios Aparentes:** São desperdícios tradicionais, facilmente identificáveis: luz, água, lixo, sucata e etc.
- **Desperdícios Ocultos:** São os desperdícios existentes nos processos de trabalho com os quais nos acostumamos, não percebendo-os como anormais.

Veja com combater os desperdícios:

- Observe bem o processo de trabalho, desenhe as seqüências das operações através de Espinhas de Peixe ou Fluxogramas.
- Localize os pontos de perdas.

9.2 – CONSEGUINDO MELHOR PRODUTIVIDADE

- Ter preocupação com o ambiente de trabalho seja em seu aspecto físico ou no relacionamento com os colegas (ambiente limpo, seguro, arejado, num clima de amizade e confiança).
- Investir na formação básica e na qualificação profissional dos funcionários (cursos de alfabetização, supletivos, de habilidades e atualização tecnológica).
- Valorizar o profissional, afastando-o do medo, da insegurança, propiciando o conhecimento de assuntos de interesse do seu trabalho (palestras, encontros, trabalhos em grupo).
- Demonstrar respeito pelos direitos e obrigações dos funcionários, incentivando-os a uma maior autoestima e confiança em sua capacidade.

As vantagens da qualidade e da produtividade:

- Para o cliente:

- Recebe os serviços dentro dos prazos, nas especificações corretas e com preço adequado, conforme combinado.
- Pode sugerir melhorias para a empresa, adequando, cada vez mais, o serviço às suas necessidades.

- Para a empresa:

- Cria sistemas que permitem a produção padrão dos seus serviços, atendendo ao cliente de forma organizada e controlada.
- Ganha fama, mais clientes e mais solidez no mercado.

• Para o profissional:

- Trabalho confiável, seguro e em ambiente saudável.
- As atividades são realizadas por todos de forma integrada e sob controle.
- Desenvolvimento individual dos funcionários.

• Para o país:

- Empresas sólidas, lucrativas e competitivas, preparadas para a concorrência internacional e geradoras de novos postos de trabalho.

9.3 – ESTRATÉGIA DA QUALIDADE / ESTRATÉGIA DA PRODUTIVIDADE

- Ouvir o cliente.
- Atender ao cliente com presteza.
- Seguir padrões.
- Acompanhar e melhorar sempre o desempenho.
- Solucionar rapidamente os problemas.
- Controlar custos.
- Combater desperdícios.
- Organizar o trabalho.
- Utilizar a criatividade para melhoria contínua.
- Produzir mais com os mesmos recursos.
- Trabalhar em equipe.

A produtividade das empresas tem vindo a crescer nos últimos tempos devido a grande concorrência e a necessidade de fazer sempre melhor. Mas a produtividade baseia-se essencialmente na melhoria do sistema produtivo e dos seus outputs sem acrescer nada ao seu custo. Medir a produtividade de uma empresa é saber até que ponto ela é eficiente na utilização dos seus recursos.

Naturalmente a medição da produtividade é algo de bastante complicado já que é sensível a múltiplas variações do sistema.

No entanto foram estabelecidos alguns rácios que permitem visualizar de forma bastante razoável o comportamento de uma empresa no mercado e, sobretudo na sua área de funcionamento.

Eis alguns itens que permitem entender como se mede a produtividade.

Produtividade = output/imput
Produtividade total = output total/imput total
"Multifactor productivity" = total output/subset of imputs.
"Parcial-factor productivity" = total output/single imput.
Produtividade do trabalho = Número de horas de trabalho/Produção em quantidades.
Produtividade do capital = Vendas/Ativo.

Isto tudo sugere naturalmente que as empresas tentam constantemente melhorar a sua produtividade daí a ideia de envolver as pessoas que fazem parte de um sistema na sua produtividade e benefícios resultantes através de incentivos.

9.4 – SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA PELA PRODUTIVIDADE

A produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade e conforme já comentamos em

post anterior e este é um fator de sobrevivência.

Existem ameaças á sobrevivência das empresas em todo mundo pelos mais variados motivos:

- Seu produto perdeu atualidade, pelo lançamento de um outro produto melhor e mais barato.
- Alguns países, no desespero de conseguirem divisas, baixaram o preço internacional de seu produto fazendo com que sua empresa perdesse competitividade;
- Seus concorrentes já utilizam novos equipamentos que tornaram o seu processo ineficaz para o novo nível de qualidade e tecnológico colocado no mercado.

O verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro.

Mas somente garantir a qualidade, não é o suficiente, os produtos serviços devem ser especializados, projetados e produzidos de tal forma a terem valor, ou seja, serem necessários, desejados e ambicionados pelos clientes, eles evidentemente, sempre procurarão o máximo valor pelo seu dinheiro. Para aumentar a produtividade de uma organização, deve-se agregar o máximo de valor (máxima satisfação das necessidades dos clientes).

Garantir a sobrevivência de uma empresa é também cultivar uma equipe de pessoas que saiba montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do consumidor a um custo inferior ao de seu concorrente.

Esses dois fatores, a qualidade assegurada e o máximo de produtividade, resultam em uma empresa competitiva. Ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes e o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. A competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade.

Esses conceitos estão interligados, pois: sobrevivência depende da competitividade, a produtividade da qualidade (preferência do cliente) o que requer um projeto perfeito de fabricação perfeito, envolvendo a segurança do cliente, assistência perfeita, entrega no prazo certo e custo baixo.

Fica a dica

No mundo corporativo, onde a competitividade e a concorrência são cada vez maiores, atentar para os detalhes do processo é essencial para se ter uma melhor produtividade em sua linha de produção.

9.5 - GLOSSÁRIO

Espinhas de Peixe – É um método de localizar a "causa original" de um problema. Cada "espinha" desse diagrama representa uma causa que contribui para o problema.
Fluxograma – É um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem.

Recordando

Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão de obra ou aumento dos recursos necessários.

9.6 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Por que o desperdício é o maior inimigo da produtividade?

_____
_____
_____

2 – Segundo o texto, cite duas formas de se conseguir melhor produtividade.

_____
_____
_____

10 - CONTROLE DE QUALIDADE NA EMPRESA

O objetivo deste capítulo é compreender a importância da implantação de um sistema eficiente de controle de qualidade na empresa, destacando-se os seus princípios básicos.

10.1 – GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A gestão da qualidade total (em língua inglesa "Total Quality Management" ou simplesmente "TQM") consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

É referida como "total", uma vez que o seu objetivo é a implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

Compõe-se de diversos estágios, como por exemplo, o planejamento, a organização, o controle e a liderança.

A Toyota, no Japão, foi primeira organização a empregar o conceito de "TQM" (ver Toyotismo), superando a etapa do fordismo, onde esta responsabilidade era limitada apenas ao nível da gestão. No "TQM" os colaboradores da organização possuem uma gama mais ampla de atribuições, cada um sendo diretamente responsável pela consecução dos objetivos da organização. Desse modo, a comunicação organizacional, em todos os níveis, torna-se uma peça-chave da dinâmica da organização.

Tem sido amplamente utilizada na atualidade, por organizações públicas e privadas, de qualquer porte, em materiais, produtos, processos ou serviços. A conscientização e a busca da qualidade e do reconhecimento da sua importância tornou a certificação dos sistemas de gerenciamento da qualidade indispensável uma vez que:

- aumenta a satisfação e a confiança dos clientes;
- aumenta a produtividade;
- reduz os custos internos;
- melhora a imagem e os processos de modo contínuo;
- possibilita acesso mais fácil a novos mercados.

A certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente um material, processo, produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas.

Uma organização que se propõe a implementar uma política de gestão voltada para a "qualidade total" tem consciência de que a sua trajetória deve ser reavaliada periodicamente. O objetivo último das organizações humanas é assegurar a sobrevivência da espécie. Por analogia, a finalidade última de qualquer organização, nomeadamente de uma do tipo empresarial é sobreviver. A condição "sine qua non" para que uma empresa possa executar os objectivos pretendidos pelos seus proprietários, administradores ou accionistas é que ela exista que esteja viva. Caso esta condição não se verifique, nenhum dos objectivos pode ser perseguido, muito menos alcançado.

A gestão da qualidade aponta para a preferência do consumidor, o que aumenta a produtividade, levando a uma maior competitividade e assegurando a sobrevivência das empresas. Podemos definir qualidade de inúmeras formas. Podemos considerar que é um atributo essencial e diferenciador de alguma coisa ou de alguém, como uma medida de valor ou excelência, como a adequação ao uso, tal como J.M.Muran a definiu, como *"conformidade com as situações", nas palvras de P.B.Crosby, ou ainda, usando as palavras*

de Vicente Falconi, "um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente".

10.2 – OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA QUALIDADE TOTAL

- Produzir bens ou serviços que respondam concretamente às necessidades dos clientes.
- Garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade.
- Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade.
- Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos.
- Administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados.
- Reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento das causas fundamentais.
- O cliente é Rei. Não se permitir servi-lo se não com produtos de qualidade.
- A prevenção deve ser a tão montante quanto possível.
- Na lógica anglo-saxônica de *"Trial and Error"*, nunca permitir que um problema se repita.

10.3 – A FILOSOFIA DA QUALIDADE TOTAL

10.3.1 – A FILOSOFIA TQC

O que está por trás do conceito de TQC, bem como de sua metodologia é uma filosofia muito bem definida. Segundo, Nfiyauchi apud CAM [92] as empresas que adotam o TQC como modelo gerencial seguem religiosamente alguns princípios básicos:

10.3.2 – ORIENTAÇÃO PELO CLIENTE

Faz parte do passado a época em que a demanda era muito maior que a oferta e, com isto, as empresas podiam fabricar seus produtos e serviços independentemente das necessidades dos consumidores. Tudo o que era produzido era consumido pela escassez de ofertas. Os consumidores então adaptavam suas necessidades em função do que podiam conseguir no mercado.

Hoje as coisas mudaram, a demanda continua grande, mas a oferta multiplicou-se em número muito maior. Agora as empresas é que precisam adaptar-se aos gostos e necessidades dos clientes e quem não seguir esta tendência corre o risco de ficar de fora do mercado.

As empresas atentas à nova realidade criam um canal de comunicação sempre aberto com o mercado promovendo uma contínua conversação. Este canal tem como função básica saber o que o cliente pensa em todas as etapas da compra do produto ou serviço. O que o cliente precisa, quais são suas necessidades, o que ele espera do produto ou serviço e o que a empresa deveria estar oferecendo? O que ele espera da empresa durante a compra e qual deve ser a postura da empresa representada no momento da compra pelo funcionário de linha de frente? Qual sua impressão pós compra, se ele está satisfeito, sim, não, por quê?

Todas estas informações devem ser tratadas dentro da organização e para funcionar como ponto de partida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e implantação de novas tecnologias. Além disso, a empresa precisa ter uma infraestrutura que garanta a ausência de erros em todas as etapas do processo produtivo até o cliente, instalando uma rede de serviços para total satisfação que deve ser melhorada continuamente.

10.3.3 – QUALIDADE EM PRIMEIRO LUGAR

Isto significa dizer que o enfoque dos lucros em primeiro lugar devem ser abandonados. A justificativa é que dando-se prioridade à qualidade, os lucros virão como conseqüência. Em ISH[93], o autor afirma que se uma empresa segue o princípio da qualidade em primeiro lugar, seus lucros aumentarão com o decorrer do tempo. Mas se uma empresa persegue o objetivo de atingir lucros a curto prazo, perderá a competitividade no mercado internacional e, a longo prazo, perderá os lucros.

Deming mostra como as coisas acontecem em uma reação em cadeia quando o foco da empresa está na qualidade.

Neste contexto, a empresa deve adotar uma postura de preocupação constante com a qualidade de todos os processos da organização. Iniciando pela definição clara do que seria um produto ou serviço de qualidade com base nas necessidades e expectativas dos clientes e das possibilidades da empresa em questão. Em seguida, fazer um planejamento da qualidade, aliando neste planejamento o projeto/ desenvolvimento de novos produtos/ serviços e a garantia da qualidade da produção/ prestação destes novos produtos/ serviços. Este princípio fomenta na empresa uma insatisfação contínua com os níveis de qualidade obtidos, buscando sempre alcançar níveis mais elevados.

10.3.4 – AÇÃO ORIENTADA POR PRIORIDADES

A solução de problemas é iniciada pela identificação dos mesmos. A prática da maioria das empresas com uma gama de problemas aguardando soluções é a escolha aleatória ou com critérios restritos como, por exemplo, a simplicidade do problema em questão ou a grande soma de dinheiro envolvida. Estes critérios de seleção, no entanto, geralmente não levam em consideração os clientes envolvidos.

O TQC prega que os problemas da empresa sejam listados e, com base nas informações de clientes, mercado e diretrizes da alta administração compõem-se um ranking de prioridades. A análise e soluções destes problemas segue então a ordem de importância estabelecida, definindo-se metas a serem alcançadas e um cronograma a ser cumprido.

10.3.5 – AÇÃO ORIENTADA POR FATOS E DADOS

Ainda hoje existem administradores que têm um conhecimento ilimitado sobre quase todas as coisas. Estes gênios podem se dar ao luxo de resolverem todos os seus problemas apenas sabendo de sua existência, uma simples olhada e a solução já está lá na ponta da língua. Acontece que nem todos são assim tão privilegiados, apesar de, em sua grande maioria, acharem-se capazes de resolverem tudo desta maneira tão simplista. O "achismo" continua a ser um método de auxílio a tomada de decisões muito utilizado. Os gerentes, supervisares, e funcionários em geral que possuem algum processo sob sua autoridade, devem habituar-se a trabalhar sempre com base em fatos e dados.

Muitas empresas, cientes desta necessidade acostumaram-se a medir tudo, e anotar uma quantidade enorme de dados. Isto também não é desejável, a geração de dados por si só não resolve os problemas e deve ser feita de maneira planejada, ou seja, é imprescindível que seja feita uma correta identificação de quais são os dados realmente necessários, bem como, quais são os métodos e a freqüência adequada de coleta. A partir destes dados, uma análise com base em técnicas estatísticas é que levará a resultados satisfatórios.

10.3.6 – CONTROLE DE PROCESSOS

Para que o produto ou o serviço cheguem ao cliente com qualidade assegurada é necessário que todos em toda a empresa estejam controlando seus processos, garantindo assim os resultados de seus trabalhos.

Este conceito se contrapõe à inspeção no final da linha, ou seja, na prestação do serviço ou na liberação do produto final, tão difundida no período pós-guerra. No caso de serviços este

ponto é ainda mais importante. Um produto defeituoso é encontrado antes de ser entregue ao cliente, gerando custos para a empresa, mas evitando o desencanto do consumidor. Já na prestação de serviços, o erro geralmente ocorre na presença do cliente impossibilitando a triagem de serviços bons e ruins. Este princípio é fundamental para a implementação eficiente e eficaz do TQC em serviços. Deming dedica um de seus quatorze pontos para enfatizar a necessidade de eliminar a dependência da inspeção em massa: *"Inspeção com o objetivo de encontrar peças defeituosas e jogá-las fora é tardia, ineficaz e cara. A qualidade não é fruto de inspeção, mas do aperfeiçoamento do processo."*

10.3.7 – PRÓXIMO PROCESSO É O SEU CLIENTE

Neste ponto surgem os conceitos de clientes e fornecedores internos, estes conceitos são fundamentais tendo em vista a segmentação vigente nas empresas. É muito difícil encontrar um espírito de equipe que abranja os diversos departamentos, o mais comum é a rivalidade e a transferência de culpas e responsabilidades. Uma situação de companheirismo e ajuda mútua se desenvolve apenas onde encontra um clima organizacional receptivo, e isto é tarefa da alta administração. *"É função da alta administração ajudar que se rompam as barreiras para que todos trabalhem em conjunto e em harmonia. É obrigação da alta gerência promover o trabalho em equipe."*

Neste sentido, os objetivos maiores da empresa devem ser desdobrados para os diversos departamentos, cada departamento define então suas metas sempre levando em conta a empresa como um todo. As metas departamentais devem atender aos requisitos de seus clientes internos que são os processos posteriores, desta maneira forma-se uma cadeia de clientes e fornecedores dentro da organização. Assim, para que o cliente final (externo) tenha suas necessidades atendidas é necessário que cada elo da cadeia seja fortificado por um relacionamento de parceria.

Segundo ISH(93), o controle de qualidade total não pode ser completo sem a total aceitação deste tipo de enfoque por todos os trabalhadores. O regionalismo precisa ser derrubado dando lugar à livre comunicação. O todo é sempre maior que a soma das partes se houver sinergia entre elas. Este é o espírito do TQC: trabalho em equipe com amizade, responsabilidade e respeito.

10.3.8 – COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO

Para que um Programa de Qualidade Total seja bem sucedido, a iniciativa, bem como, sua implantação deve vir de cima para baixo, ou seja, é um processo Top-Down, onde Top aqui significa o(s) executivo(s) do mais alto nível hierárquico.

Dentro do processo de implementação do TQC, a alta administração tem um papel bem definido. O primeiro passo é assumir a frente do programa, estabelecer uma política clara de qualidade, definir as crenças e valores coerentes com a nova postura da empresa, bem como, a sua disseminação para todas as pessoas da organização. Para a maioria das empresas o comprometimento da cúpula administrativa com um programa de qualidade é uma situação inovadora que os funcionários demoram um certo tempo para absorver. Este tempo pode ser bastante reduzido se em conjunto com as palestras e seminários os funcionários puderem observar e comprovar a veracidade dos discursos através de exemplos diários do compromisso dos executivos com a filosofia. A coerência entre o discurso e a prática é fundamental.

Fica a dica

A gestão eficiente da qualidade aponta para a preferência do consumidor, o que aumenta a produtividade, levando a uma maior competitividade e assegurando a sobrevivência das empresas.

10.4 - GLOSSÁRIO

Alta administração - A natureza do trabalho da alta administração envolve a definição da visão ou do rumo do negócio, assim como a filosofia e os valores da empresa. Em geral, deve ser uma pessoa com ampla experiência e conhecimento, enquadra-se nesta definição o Presidente e os Diretores de uma empresa.

Recordando

A Gestão da Qualidade total consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. É referida como "total", uma vez que o seu objetivo é a implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

10.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Cite 2 motivos para se implantar um programa de qualidade total em uma empresa.

_____
_____
_____

2 – Cite 2 princípios básicos da qualidade total.

_____
_____
_____

11 - NOÇÕES DE CONTABILIDADE

O objetivo deste capítulo é demonstrar a importância da contabilidade para a administração e para os processos produtivos.

11.1 - CONCEITOS

A contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. De longa data, contadores, administradores e responsáveis pela gestão de empresas se convenceram que amplitude das informações contábeis vai além do simples cálculo de impostos e atendimento de legislações comerciais, previdenciárias e legais.

Contabilidade, em síntese, é a utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma entidade.

A gestão de entidades é um processo complexo e amplo, que necessita de uma adequada estrutura de informações - e a contabilidade é a principal delas.

Além do mais, o custo de manter uma contabilidade completa (livros diário, razão, inventário, conciliações, etc.) não é justificável para atender somente o fisco. Informações relevantes podem estar sendo desperdiçadas, quando a contabilidade é encarada como mera burocracia para atendimento governamental.

Objetivamente, o custo médio de uma contabilidade de empresa de pequeno porte (faturamento até R$ 120.000/mês) é acima de R$ 600,00. Numa empresa de médio porte (faturamento até R$ 1.000.000/mês) este custo vai a R$ 3.000,00 ou mais. Tais empresas precisam aproveitar as informações geradas, pois obviamente este será um fator de competitividade com seus concorrentes: a tomada de decisões com base em fatos reais e dentro de uma técnica comprovadamente eficaz – o uso da contabilidade.

A contabilidade gerencial não "inventa" dados, mas lastreia-se na escrituração regular dos documentos, contas e outros fatos que influenciam o patrimônio empresarial.

Dentre as utilizações da contabilidade, para fins gerenciais, destacam-se, entre outros:

1. Projeção do Fluxo de Caixa.
2. Análise de Indicadores.
3. Cálculo do Ponto de Equilíbrio.
4. Determinação de Custos Padrões.
5. Planejamento Tributário.
6. Elaboração do Orçamento e Controle Orçamentário.

11.2 - CONDIÇÕES

O primeiro passo para uma contabilidade verdadeiramente gerencial, é que esta seja atualizada, conciliada e mantida com respeito às boas técnicas contábeis.

Desta forma, pressupõe-se, entre outros, que uma contabilidade deva ter:

1. Contas bancárias devidamente "fechadas" com os respectivos extratos, sendo as diferenças demonstradas e que tais diferenças não afetem o resultado pelo regime de competência. Admite-se, tão somente, as típicas "pendências" bancárias, como cheques não compensados e pequenos valores de débitos e créditos a ajustar. Valores expressivos, como débitos de juros e encargos sobre financiamentos, devem estar contabilizados.

2. Provisões de Férias e 13º Salário feitas mensalmente, com base em relatórios detalhados do departamento de recursos humanos. A falta de provisão mensal distorce as demonstrações contábeis, pois o regime de competência não é atendido.

3. Depreciações, amortizações e exaustões, contabilizadas com base em controles do patrimônio.

4. Registro dos tributos gerados concomitantemente ao fato gerador, efetuando-se também a Provisão do IRPJ, conforme regime a que está sujeito à empresa (lucro real, presumido ou arbitrado).

5. Nas empresas que se dedicam às atividades imobiliárias, optar por contabilizar custos orçados das obras. Outras atividades também exigirão técnicas contábeis específicas, como as cooperativas e as instituições financeiras.

6. Receitas, custos e despesas, reconhecidas pelo regime de competência, como detalhado adiante.

11.3 – O REGIME DE COMPETÊNCIA CONTÁBIL

O reconhecimento das receitas e gastos é um dos aspectos básicos da contabilidade que devem ser conhecidos para poder avaliar adequadamente as informações financeiras.
Sob o método de competência, os efeitos financeiros das transações e eventos são reconhecidos nos períodos nos quais ocorrem, independentemente de terem sido recebidos ou pagos.

Para todos os efeitos, as Normas Brasileiras de Contabilidade elegem o regime de competência como único parâmetro válido, portanto, de utilização compulsória no meio empresarial.

Fica a dica

As informações vindas de profissionais da área contábil, através de seus relatórios e pareceres trazem inúmeras vantagens aos empresários, tais como a solução de problemas e tomada de decisão com segurança e confiabilidade ao empresário.

11.4 - GLOSSÁRIO

Depreciação – É o custo ou a despesa decorrente do desgaste ou da obsolescência dos ativos imobilizados (máquinas, veículos, móveis, imóveis e instalações) da empresa.
Amortização - É um processo de extinção de uma dívida através de pagamentos periódicos, que são realizados em função de um planejamento, de modo que cada prestação corresponde à soma do reembolso do capital ou do pagamento dos juros do saldo devedor, podendo ser o reembolso de ambos, sendo que os juros são sempre calculados sobre o saldo devedor.

Recordando

Para tomar uma boa decisão, é necessário que o administrador tenha informação (da sua empresa, dos fornecedores, dos concorrentes, dos clientes, do governo, das tecnologias, etc). A melhor fonte de informação dentro de uma empresa é a contabilidade, porque ela faz o registro de todas as operações da organização (débitos, créditos, saldos, vendas, pagamentos, recebimentos, etc). A contabilidade contribui oferecendo informação ao administrador, para que ele possa tomar uma decisão com menor risco, com mais possibilidade de acerto.

11.5 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – Dê um conceito sobre contabilidade.

_____
_____
_____

2 – Cite 2 utilizações da contabilidade.

_____
_____
_____

12 - NOÇÕES DE ARQUIVAMENTO

O objetivo deste capítulo é apresentar conceitos básicos utilizados em arquivos, um roteiro para a organização dos arquivos, incluindo noções de preparação de planos de classificação e destinação de documentos e rotinas de arquivamento.

12. 1 – CONCEITOS

Para que você possa entender como organizar e como escolher o melhor método ou sistema de organização que atenda a instituição que você trabalha, é necessário que se entenda o que são ARQUIVOS e DOCUMENTOS.

12.1.1 – O QUE É ARQUIVO?

Você já sabe, mas vamos tentar dar mais valor a essa palavra? A Associação de Arquivistas Brasileiros adota a seguinte definição: "Arquivo é o conjunto de documentos que, independentemente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas".

Os conjuntos de atas de reuniões da Diretoria, de projetos de pesquisa e de relatórios de atividades, mais os conjuntos de prontuários médicos, de boletins de notas, de fotografias etc., constituem-se o Arquivo de uma Unidade, por exemplo, e devem naturalmente refletir as suas atividades.

Arquivo também pode ser definido como a entidade ou órgão administrativo responsável pela custódia, pelo tratamento documental e pela utilização dos arquivos sob sua jurisdição. Ex. Arquivo Central da Unicamp.

12.1.2 – TIPOS DE ARQUIVOS

Baseados nas primeiras definições podemos dizer que existem vários tipos de Arquivos, tudo depende dos objetivos e competências das entidades que os produzem.

Segundo as Entidades criadoras/mantenedoras os arquivos podem ser classificados em:

- Públicos (federal, estadual, municipal); Institucionais (escolas, igrejas sociedades, clubes, associações).
- Comerciais (empresas, corporações, companhias).
- Pessoais (fotos de família, cartas, originais de trabalhos e etc).

12.1.3 – NATUREZA DOS DOCUMENTOS

Sabemos que as organizações desenvolvem diversas atividades de acordo com as suas atribuições e os documentos refletem essas atividades, porque fazem parte do conjunto de seus produtos.

Portanto, são variados os tipos de documentos produzidos e acumulados, bem como são diferentes os formatos, as espécies, e os gêneros em que se apresentam dentro de um Arquivo. Vamos conhecê-los:

1. Formato: é a configuração física de um suporte de acordo com a sua natureza e o modo como foi confeccionado:

Exemplos: formulários, ficha, livro, caderno, planta, folha, cartaz, microficha, rolo, tira de microfilme, mapa.

2. Espécie: é a configuração que assume um documento de acordo com a disposição e a natureza das informações nesse contidas.

Exemplos: (ata, relatório, carta, ofício, proposta, diploma, atestado, requerimento, organograma).

3. Gênero: configuração que assume um documento de acordo com o sistema de signos utilizado na comunicação de seu conteúdo.

Exemplos: audiovisual (filmes); fonográfico (discos, fitas); iconográfico (obras de arte, fotografias, negativos, slides, microformas; textual (documentos escritos de uma forma geral); tridimensionais (esculturas, objetos, roupas); magnéticos/informáticos (disquetes, CD-ROM)

4. Tipo de documento: é a configuração que assume um documento de acordo com a atividade que a gerou.

Exemplos: Ata de Posse; Boletim de Notas e Frequência de Alunos; Regimento de Departamento, Processo de Vida Funcional; Boletim de Atendimento de Urgência; Prontuário Médico; Tabela Salarial.

12.1.4 – IDADE DOS ARQUIVOS

Os Arquivos também tem ciclo de vida e este é contado a partir da produção do documento e do encerramento do ato, ação ou fato que motivou a sua produção e da sua frequência de uso. Essa fase se diz na Arquivística que tem relação com a VIGÊNCIA do documento (a razão de ser do documento).

Depois de destituído dessa vigência o documento pode ser guardado em função da importância das informações nele contidas, para a história da administração ou mesmo para tomadas de decisões pautadas nas ações do passado.

Então o ciclo pode ser categorizado em três fases ou arquivos:

- **Arquivo Corrente ou de Gestão** – também conhecido como de Primeira Idade ou Ativo.
São conjuntos de documentos estreitamente vinculados aos objetivos imediatos para os quais foram produzidos e que se conservam junto aos órgãos produtores em razão de sua vigência e frequência de uso. São muito usados pela administração.
- **Arquivo Intermediário –** também conhecido como de Segunda Idade ou Semiativo. São Arquivos que aguardam em depósito de armazenamento temporário, sua destinação final. Apresenta pequena frequência de uso pela administração.
- **Arquivo Permanente** – também conhecido como de Terceira Idade ou Histórico. São os conjuntos documentais custodiados em caráter definitivo, em função do seu valor. Por descuido e desinformação, muitas vezes o Arquivo é considerado "morto" ou "inativo".

Lembrete

É importante saber estes conceitos porque os métodos de organização em cada fase do ciclo poderão sofrer algumas diferenças, devido à frequência de uso e mesmo pelo perfil do usuário.

12.2 – ROTEIRO PARA SE ORGANIZAR ARQUIVOS CORRENTES E INTERMEDIÁRIOS

12.2.1 – ESTRUTURA BÁSICA NECESSÁRIA

Para poder desempenhar satisfatoriamente as suas funções, o arquivo necessita de uma estrutura básica que pode ser composto dos seguintes elementos:

- Recursos humanos.
- Instalações.
- Recursos materiais.

12.2.2 – RECURSOS HUMANOS

A responsabilidade da execução das operações de arquivo dever ser confiada a pessoal competente e responsável para executar as operações de:

a) Selecionar documentos.
b) Registrar documentos.
c) Estabelecer o método de classificação adequado.
d) Codificar documentos.
e) Ordenar documentos.
f) Arquivar documentos de acordo com o método adotado.
g) Conservar os documentos mantendo o arquivo organizado e atualizado.
h) Localizar documentos.
i) Controlar a saída de documentos do arquivo.
j) Transferir e descartar documentos.
k) Orientar e treinar usuários para desenvolver estas atividades, o técnico em arquivos deve possuir alguns requisitos indispensáveis. Dentre os quais destacamos:

- Estar a par de todas as atividades e interesses da Instituição e da sua área de atuação.
- Conhecer as principais regras para classificar documentos.
- Conhecer abreviaturas importantes.
- Possuir habilidade para ler e destacar as funções (ações) principais dos documentos.
- Ser leal e discreto.
- Ser metódico.
- Possuir boa memória.

12.2.3 - INSTALAÇÕES

A instalação dos arquivos requer análise dos seguintes aspectos:

- **Localização:** acessível (se for volumoso é preferível que seja no andar térreo devido ao peso) e que tenha capacidade de expandir-se.
- **Iluminação:** ampla, mas, difusa, isto é sem que tenha incidência direta do sol.
- **Arejamento:** ventilação natural, constante e regulável.
- **Higienização:** limpo, bem cuidado. Com dedetização periódica.
- **Disposição:** (layout): espaço livre para locomoção; fácil consulta e conservação do acervo.
- **Segurança:** contra incêndio, roubo, infiltrações e etc.

12.2.4 – RECURSOS MATERIAIS

- **Mobiliário:** ideal para os formatos e gêneros dos documentos produzidos que economize espaço, que permita arrumação racional dos documentos e que apresente capacidade de expansão, seguro e resistente.
- **Acessórios:** pastas suspensas (frontais ou laterais), pastas intercaladoras, pastas A/Z ou outras. As caixas devem ser resistentes e específicas para cada tipo de arquivo,

dependendo do formato/gênero dos documentos. Observar também as etiquetas e projeções para que sejam ideais.

Obs.: Para os arquivos intermediários que são instalados em depósitos centralizados, o ideal é o uso de caixas para o armazenamento de documentos.

Fica a dica

Organizar documentos é a mesma coisa que organizar a empresa, sem exageros. Um erro comum nas administrações é o de tratar o arquivo da empresa como um mero depósito de documentos, quando na verdade o arquivo é um centro ativo de informações.

12.3 - GLOSSÁRIO

Depreciação – É o custo ou a despesa decorrente do desgaste ou da obsolescência dos ativos imobilizados (máquinas, veículos, móveis, imóveis e instalações) da empresa.

Recordando

O arquivo é um importante instrumento para controlar a administração de qualquer empresa. Toda atividade em seu empreendimento gera documentos que deverão ser conservados como comprovantes.

12.4 - EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1 – O que é arquivo?

_____
_____
_____

2 – Como podem ser classificados os arquivos?

_____
_____
_____

Respostas dos exercícios

Capítulo 1

1 – Para ser um empreendedor eficaz é necessário ter algumas caracteríscias básicas. Você pode falar resumidamente sobre algumas delas?

R. Ser empreendedor é voar, quando uma pessoa se lança ao desafio de criar um negócio próprio ela está literalmente ganhando asas; Um empreendedor deve acreditar que o modelo atual pode ser melhorado. Ele compreende que não será nada fácil traduzir esta frase em resultados e por isso, é a primeira pessoa a aceitar o desafio de mudar. É a primeira pessoa a se responsabilizar caso algo falhe em toda a trajetória do empreendimento; Através de mudanças, se obtém experiências e estas, traduz-se em ciência, que por sua vez é utilizada para fins evolutivos. Logo não parece ser apenas um golpe de sorte, quando observamos elevado know-how de empreendedores em ambientes de negócios.

2 – Quais são os profissionais que as organizações buscam?

R. Buscam-se profissionais que desenvolveram novas habilidades e competências, com coragem de arriscar-se e de aceitar novos valores, descobrindo e transpondo seus limites.

Capítulo 2

1 – Segundo o texto, o que é produção?

R. Produção é o conjunto de atividades da administração da produção relacionadas à alocação eficaz e eficiente dos recursos de produção da organização (materiais, máquinas, equipamentos e pessoas) para a produção dos bens e serviços demandados pelos clientes.

2 – No que consiste o processo produtivo?

R. O processo produtivo consiste na transformação de entradas (de materiais e serviços) em saídas (de outros materiais e serviços).

Capítulo 3

1 – O texto fala de 10 pontos críticos que atrapalham o desenvolvimento e crescimento das **organizações e equipes, cite dois deles.**

R. Dificuldade em reter talentos; alto índice de turnover; Falta de organização do tempo.

2 – Cite dois passos para o sucesso da administração de conflitos dentro da organização.

R. Criar uma atmosfera afetiva; Esclarecer as percepções; Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas; Construir um poder positivo e compartilhado; Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado.

Capítulo 4

1 – Cite alguns dos assuntos que a produção se preocupa.

R. Estratégia de produção: as diversas formas de organizar a produção para atender a demanda e ser competitivo; Projeto de produtos e serviços: criação e melhora de produtos e serviços; Sistemas de produção: arranjo físico e fluxos produtivos; Arranjos produtivos: produção artesanal, produção em massa e produção enxuta; Ergonomia; Estudo de tempos e movimentos; Planejamento da produção: planejamento de capacidade, agregado,

plano mestre de produção e sequenciamento.

2 – A organização por processos valoriza o quê?

R. Valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor.

Capítulo 5

1 – O que você entende por comunicação interna?

R. A Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição.

2 – Cite um benefício de uma comunicação interna eficiente.

R. Os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A Comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo.

Capítulo 6

1 – Cite alguns princípios a serem observados no cálculo dos custos.

R. Distribuição dos custos comuns entre produtos e serviços, Volume de produção para cálculo do custo unitário, Tributação, Tratamento dos custos variáveis não padronizados, Inclusão de todos os custos de oportunidade, Distorção do objetivo da formação de preço.

2 – Cite dois tópicos que devem ser discutidos na elaboração de um relatório.

R. Por quê fazer relatórios? (O quão importante eles são?); Quem deve receber estes relatórios?; O que deve conter um relatório? (Quais são os diferentes tipos de relatórios?); Como se deve organizar os relatórios?; Como podemos fazer bons relatórios? (Como podemos tornar a elaboração de relatórios mais fácil?)

Capítulo 7

1 – Cite 2 exemplos de ações para energizar as equipes de trabalho nas organizações.

R. Treinamento de habilidade e instrução; Programas de educação continuada; Programas de treinamento em grupo; Programas de desenvolvimento de executivos; Crescimento e criatividade.

2 – Cite e comente um dos motivos que estão levando as empresas a investirem cada vez mais na qualidade de vida dos seus funcionários.

R. Um profissional saudável, que se sente bem no ambiente de trabalho, produz muito mais do que aquele que não se sente bem. E esta produtividade é tanto em termos qualitativos (melhor relacionamento, atendimento ao cliente, clareza mental, comunicação, motivação e confiança) como em termos quantitativos (aumento de vendas, redução de desperdícios e acidentes de trabalho).

Capítulo 8

1 – Como promover a expansão do seu negócio?

R. Depois de anos de experiências no setor em que a empresa atua, é preciso traçar metas

para a expansão de seus negócios.

2 – Quais são os primeiros passos para promover a expansão?

R. O primeiro passo para expandir um negócio é fazer um raios-x da mesma, ou seja, identifique os pontos fortes e fracos, é preciso conhecer bem o potencial da empresa e analisar a tendência do mercado em que ela se encontra. Após isto, elabore um planejamento estratégico. Salientamos que toda esta análise é fundamental para que se tenha uma expansão real e estabilizada. Com todo este conhecimento em mãos, é hora de por a mão na massa e executar o plano.

Capítulo 9

1 – Por que o desperdício é o maior inimigo da produtividade?

R. Ele aumenta os custos e diminui a competitividade.

2 – Segundo o texto, cite duas formas de se conseguir melhor produtividade.

R. Ter preocupação com o ambiente de trabalho seja em seu aspecto físico ou no relacionamento com os colegas (ambiente limpo, seguro, arejado, num clima de amizade e confiança); Investir na formação básica e na qualificação profissional dos funcionários (cursos de alfabetização, supletivos, de habilidades e atualização tecnológica); Valorizar o profissional, afastando-o do medo, da insegurança, propiciando o conhecimento de assuntos de interesse do seu trabalho (palestras, encontros, trabalhos em grupo); Demonstrar respeito pelos direitos e obrigações dos funcionários, incentivando-os a uma maior autoestima e confiança em sua capacidade.

Capítulo 10

1 – Cite 2 motivos para se implantar um programa de qualidade total em uma empresa.

R. Aumenta a satisfação e a confiança dos clientes; Aumenta a produtividade; Reduz os custos internos; Melhora a imagem e os processos de modo contínuo; Possibilita acesso mais fácil a novos mercados.

2 – Cite 2 princípios básicos da qualidade total.

R. Produzir bens ou serviços que respondam concretamente às necessidades dos clientes; Garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade; Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade; Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em factos; Administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados; Reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento das causas fundamentais; O cliente é Rei. Não se permitir servi-lo se não com produtos de qualidade; A prevenção deve ser a tão montante quanto possível; Nunca permitir que um problema se repita.

Capítulo 11

1 – Dê um conceito de contabilidade.

R. Contabilidade, em síntese, é a utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma entidade.

2 – Cite 2 utilizações da contabilidade.

R. Projeção do Fluxo de Caixa; Análise de Indicadores; Cálculo do Ponto de Equilíbrio;

Determinação de Custos Padrões; Planejamento Tributário; Elaboração do Orçamento e Controle Orçamentário.

Capítulo 12

1 - O que é arquivo?

R. Arquivo é o conjunto de documentos que, independentemente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas.

2 – Como podem ser classificados os arquivos?

R. Públicos (federal, estadual, municipal); Institucionais (escolas, igrejas sociedades, clubes, associações); Comerciais (empresas, corporações, companhias); Pessoais (fotos de família, cartas, originais de trabalhos etc).

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.

DOLABELA, Fernando. **Boa Ideia! E agora? Plano de negócio**. Cultura Editores. São Paulo, 2000.

GERBER, Michael F. **Empreender fazendo a diferença**. Editora Fundamento. Paraná, 2004.

GERBER, Michael E. **Mito do empreendedor - Revisitado** (1996). Editora Saraiva. São Paulo, 1996

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**. Editora Saraiva. São Paulo, 2005.

alfamacursos.com.br